



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para el Departamento  
Financiero Área de Tesorería del Municipio de Chone, en el periodo 2008.”

Previa la obtención del título de  
Ingeniero en Contabilidad y  
Auditoria

AUTORES: María Verónica Candela Ormaza y María Patricia García Vera

DIRECTOR DE TESIS: Eco. Ángel Muñoz Guamán

CENTRO UNIVERSITARIO CHONE

2009



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

ECO. ÁNGEL MUÑOZ GUAMÁN

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

## CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por las estudiantes: María Verónica Candela Ormaza y María Patricia García Vera, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, septiembre del 2009

Eco. Ángel Muñoz Guamán

“Nosotros María Verónica Candela Ormaza y María Patricia García Vera declaramos ser autores del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

María Verónica Candela Ormaza

Autora

María Patricia García Vera

Autora

## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras

María Verónica Candela Ormaza

Autora

María Patricia García Vera

Autora

## DEDICATORIA

Los sueños se consiguen con esfuerzo y dedicación. Al alcanzar la meta que me impuse y lograr concretar mi sueño le dedico esta tesis de grado a quienes me enseñaron a nadar contra corriente, a mis amados padres: A Práxedes quien aún Dios me permite contar con su ternura, amor y consejos y a Don Pepe, que desde el Cielo me mira y con permiso de Dios estará siempre en los momentos cruciales de mi vida y con lagrimas en sus ojos extenderá su mano y la posará en mi hombro como era su costumbre cuando gozamos de su presencia terrenal.

A Patricio, mi luz, mi vida, mi razón de vivir, le dedico el esfuerzo y el orgullo de la meta realizada, y espero que por heredad tome el impulso para lograr alcanzar sus sueños.

A José Antonio, por los momentos robados de nuestro matrimonio para dedicarme a estudiar y por el apoyo constante en el transcurso de esta carrera.

A Iván, Alexandra, Nelly, Cleopatra, Jacinta y José Ramón mis hermanos, mis amigos, mis fortalezas, por todos los momentos de confraternidad y unión en cada proceso de mi vida y de la vida familiar en la que hemos gozado de grandes alegrías e inmensos pesares.

A Rodolfo y Magdalena, a quienes siempre quise infundir el deseo de superación, les entrego este trabajo fruto de mi esfuerzo para en ello vean una oportunidad para vivir un futuro para sus hijos.

A Mis sobrinos que siempre me ha estrechado con su ternura y ganas de vivir, con sus risas y juegos, con sus amores y desilusiones.

A mis amigas y compañeras de almuerzo, por los momentos de esparcimiento que nos permiten compartir amistad y compañía.

Y en especial dedico este trabajo a DIOS y a la VIRGEN MARIA, por todos los días de mi existencia y en reconocimiento a su gran labor como gestores de la vida humana, de la felicidad de las personas y del apoyo en momentos difíciles de todos quienes son o no creyentes de la fe como alicientes de la vida misma.

María Patricia

## DEDICATORIA

Cuando nos trazamos objetivos y nos esmeramos arduamente por conseguirlos y al final lo logramos, siempre contamos con seres especiales que nos han acompañado en el camino hacia el éxito, por ello les dedico este trabajo a ustedes

A Dios por ser mi guía y mi compañero infalible.

A mi amado esposo y a mi adorada hija por ser la inspiración para superarme y ser mi fortaleza en todo momento. Gracias por el amor que me han dado, ya que ha sido el estímulo constante para lograr mi meta

A mis amados padres, por ser un pilar fundamental en mi vida.. Gracias por el apoyo y el amor brindado y por inculcarme los valores que me han permitido llegar al sitio que hoy ostento. Este triunfo es de ustedes.

A mis hermanos, por apoyarme y demostrarme su cariño y comprensión, durante nuestra diáfana convivencia.

A mis familiares y a todas aquellas personas que me han brindado su apoyo moral y académico.

María Verónica

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Nuestro reconocimiento al personal de la Dirección Financiera Área de Tesorería, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento al Eco. Ángel Muñoz Guamán, por haber guiado y orientado acertadamente nuestro trabajo de tesis..

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros hasta la culminación de nuestro trabajo.

María Verónica Candela Ormaza

María Patricia García Vera

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vii
Índice de contenidos	viii
Resumen ejecutivo	xi

### CAPÍTULO I.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1.- Descripción de la Empresa	1
1.2.- Base Legal	1
1.3.- Organigrama y/o mapa de proceso	13
1.4.- Plan Estratégico Cantonal	19
1.4.1.- Misión	19
1.4.2.- Visión	20
1.4.3.- Valores	20
1.4.4.- Objetivos	20
1.5.- Plan Operativo anual del Departamento de Tesorería	22
1.5.1 Misión	22

1.5.2 Visión	22
1.5.3 Valores	22
1.5.4 Objetivos Operativos	23
1.5.5 Análisis Foda del Municipio	24

## **CAPÍTULO II.- MARCO TEORICO**

2.1.- Planificación	25
2.1.1.- Estratégica	26
2.1.2.- Corporativa	27
2.1.3.- Operativa	28
2.2.- Indicadores	
2.2.1.- Conceptos	29
2.2.2.- Características	30
2.2.3.- Importancia	35
2.2.4.- Clasificación	36
2.2.5.- Aspectos a considerar en la Formulación de Indicadores	37
2.2.6.- Manejo y presentación de los Indicadores	41
2.3.- Cuadro de Mando Integral	42
2.3.1.- Perspectiva Financiera	52

2.3.2.- Perspectiva Proceso Interno	54
2.3.3.- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	55
2.3.4.- Perspectiva del Cliente	56

### **CAPÍTULO III.- DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES**

3.1.- Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.	57
3.1.1 Identificación de las áreas relevantes	57
3.1.2 Identificación de los objetivos	57
3.1.3 Identificación de las variables	58
3.2.- Preparación de Indicadores	61
3.3.- Diseño de cuadro de indicadores	63
3.4.- Análisis e interpretación	70
3.5.- Informe	79

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. Conclusiones	81
2. Recomendaciones	83

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	84
---------------------	----

ANEXOS

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis consiste en el diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la Dirección Financiera Área de Tesorería del Municipio de Chone, en el periodo 2008. Es decir en la representación cuantitativa que mide el cambio de las variables obtenidas del Área de Tesorería con respecto a los objetivos operativos, comparadas con las metas trazadas en el presupuesto Municipal para recaudación de Impuestos, tasas y contribuciones de mejoras.

La tesis consta de tres capítulos básicos. El primer capítulo está dedicado a los antecedentes del Municipio de Chone, en el que se hace constar la descripción de la Municipalidad como un ente público autónomo cuya actividad económica principal son las actividades administrativas, ejecutivas y legislativas realizadas por municipios, la misma que se encuentra regentada por bases legales como Ley Orgánica de Régimen Municipal, como principal instrumento legal en cuyo Art. 1 indica que “El municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción. El territorio de cada cantón comprende parroquias urbanas cuyo conjunto constituye una ciudad, y parroquias rurales”<sup>1</sup>. La Ley Orgánica de Contraloría General del Estado, es también base legal para controlar la gestión municipal, así como también el Municipio se rige por la Ley de Presupuesto del Sector Público, Normativas de Presupuestos del Sector Públicos, Normas de Control Interno, entre otras. En el primer capítulo también se expone el Organigrama estructural del Municipio de Chone, el mismo que está dado por niveles Directivo, Ejecutivo, Asesor, de Apoyo y Operativo, con los diferentes Organismos, Direcciones y Departamentos municipales; y se encuentra también la misión, visión, los

valores, los objetivos estratégicos del Municipio y del Área de Tesorería

En el segundo capítulo se hace referencia al Marco Teórico investigado para realizar la Tesis de Grado, en la que se hace constar definiciones de la Planificación Estratégica, Planificación Corporativa y Planificación Operativa, además de las definiciones, características, importancia, clasificación de los indicadores, además de los aspectos a considerar en la formulación de Indicadores y una explicación exhaustiva del Manejo y presentación de los indicadores que sirvieron de base para la elaboración de nuestro trabajo. Se consideran también las diferentes perspectivas del Cuadro de Manejo Integral, que constituyen una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la entidad. Se especifica que el Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño, y permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

En el Tercer capítulo se diseñan los indicadores y se realizan los respectivos análisis y se interpretan los resultados de las recaudaciones de títulos de crédito de los predios urbanos y rurales, la captación de los arrendamientos de locales comerciales en la Terminal Terrestre y Mercados del Municipio y de las acciones que se han tomado para identificar la cartera vencida de dichos arrendamientos.

Este trabajo es de suma importancia para el Municipio de Chone, para conocer el nivel de recaudación sobre los títulos de crédito de los predios urbanos y rurales y emprender estrategias de superación o mejoramiento para incentivar el pago de los impuestos urbanos

y rurales, por que no hay afluencia por parte de la ciudadanía, debido a que esta no visualiza obras y solo se acerca a cancelar cuando necesita realizar algún trámite en donde le soliciten que se encuentre al día con los impuestos prediales.

Así mismo nos referimos al alto porcentaje de cartera vencida existente en los arriendos de locales en la Terminal Terrestre y Mercado, en la cual no se encuentran identificados los tenedores de dicha deuda, por lo que es necesario realizar un catastro para verificar los titulares de la cartera vencida versus lo que realmente tienen el local.

Es importante recalcar que debido a la situación político-administrativa que vivió el cantón Chone, hay poca credibilidad en la función Municipal y en todo lo que esta encierra, por ello sugerimos que se realicen campañas agresivas que difundan el valor de la Administración Municipal para el desarrollo de la población.

Para esta tesis utilizamos la técnica de investigación, observación y de campo, no encontramos ningún limitante que pudiera entorpecer nuestro trabajo, el Municipio de Chone, brindó todas las facilidades posibles para la culminación del trabajo que se encuentra transcrito en la presente tesis.

## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.**

#### **1.1.- Descripción de la empresa.**

La vida del Municipio de Chone se inició el 20 de Septiembre de 1894, fecha en la que se verificó la sesión inaugural del Cabildo Chonense. El primer Presidente del Concejo Municipal de Chone, fue el Ilustre Poeta, escritor y acaudalado agricultor Don Marcos Aray Dueñas; Vice-Presidente Don Benito Santos Macay y los ediles José Jacinto Montesdeoca, Apolinar Hidalgo Zambrano y Manuel de Jesús Mendoza Vélez, y secretario Don José Antonio Salazar Farías, el Síndico Don Nicolás Moreira Pino, Jefe Político Don Rafael Pazmiño y primer Comisario Nacional de Policía Don Braulio Zambrano Loor. En la actualidad el Alcalde elegido para el periodo 2009-2013 es el Dr. Italo Colamarco Vera.

Es una institución pública cuya actividad económica principal son las actividades administrativas, ejecutivas y legislativas realizadas por municipios, y cuenta además con actividades relacionadas con asesoramiento, asistencia y orientación a niños por parte de entidades como INFA-FODI que atiende a mas de mil niños menores de cinco años de edad en los sectores periféricos de la ciudad.

#### **1.2.- Base Legal.**

El Gobierno Municipal del Cantón Chone, fue creada mediante Decreto Legislativo del 24 de Julio de 1894, publicado en Registro Oficial No. 287 del 30 de Julio del mismo año, e inició sus funciones el primero de noviembre de 1894 al momento que se llevaron a efecto las elecciones para Concejales del novel cantón.

El Municipio de Chone se encuentra regido principalmente por la Constitución General del Estado aprobado en referéndum por los ecuatorianos el 26 de septiembre del 2007, la que en el Título V denominado Organización Territorial del Estado en su Capítulo Tercero “Gobiernos Autónomos descentralizados y Regímenes Especiales, Art. 253 indica que cada cantón tendrá un concejo cantonal , que estará integrado por la alcaldesa o alcalde y las concejalas o concejales elegidos por votación popular, entre quienes se elegirá una vicealcaldesa o vicealcalde, que la Alcaldesa o Alcalde será su máxima autoridad administrativa y que el concejo cantonal estará representado proporcionalmente a la población cantonal urbana y rural en los términos que establece la Ley; y el en Capítulo Cuarto “Régimen de Competencias” en su art. 264 en el cual establece competencias exclusivas para los gobiernos municipales tales como: planificar el desarrollo cantonal con planes de ordenamiento territorial; ejercer el control sobre uso y ocupación del suelo urbano y rural; planificar, construir y mantener la vialidad urbana; prestar servicios de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos; actividades de saneamiento ambiental; crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras; planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación; Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico; formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales; delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas; Preservar y garantiza el acceso de las personas a las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas; Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y

pétreos; Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendio y gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias. Además de la administración del Sistema Público de Registro de la Propiedad en conjunto con el Ejecutivo que se encuentra estipulado en el Art. 265 del Capítulo Cuarto “Régimen de Competencia” de la Constitución General del Estado.<sup>1</sup>

La Ley que regula a los municipios como una sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado es la Ley Orgánica de Régimen Municipal, que constan de 559 artículos, estructurados en doce títulos, los cuales son:<sup>2</sup>

#### Titulo I: Enunciados Generales

El cual nos habla de que el Municipio es una sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de la respectiva jurisdicción, se establecen la constitución y fusión de cantones, la división de los cantones en parroquias, los fines municipales y específicamente se determinan las autonomías municipales y las interrelación de la municipalidad con el estado.

#### Titulo II: Del Gobierno Municipal

Da la normativa para la constitución del Concejo Cantonal, formado y administrado conjuntamente por el Concejo y el Alcalde o Presidente del Cabildo, quienes, con funciones separadas, están obligados a colaborar armónicamente en la obtención de los fines del Municipio, siendo el Alcalde o el Presidente del Cabildo, en su caso, es el superior jerárquico.

---

<sup>1</sup> Constitución General del estado

<sup>2</sup> Ley Orgánica de Régimen Municipal

### Título III: De la Administración Municipal

Trata acerca de las funciones de la Administración Municipal, las cuales son Planificación y Urbanismos, Obras Publicas, Servicios Públicos, Educación y Cultura, Hacienda Municipal, Justicia y Policía, Higiene y Asistencia Social. En este Titulo se norma también la estructura administrativa, los funcionarios municipales y las empresas municipales.

### Título IV: Del Planeamiento Físico y Urbanístico y de las obras públicas

Contempla el planeamiento físico y urbanístico del territorio del cantón, formulando los planes reguladores de desarrollo físico cantonal y desarrollo urbano, regulariza la configuración de las parcelas y de las expropiaciones que deban hacer las municipales de acuerdo el procedimiento respectivo.

### Título V: De los Bienes e Ingresos Municipales

Establece el dominio sobre los bienes a los que tienen pertenencia las municipalidades, el uso, cuidado, tratamiento y destino de los mismos. Así mismo redacta acerca de la normativa que regula los ingresos municipales los cuales se clasifican en: tributarios, no tributarios y empréstitos

### Título VI: De los Impuestos

Trata de las fuentes de la obligación tributaria que tienen los habitantes de un cantón hacia la municipalidad, da la normativa de cada uno de los impuestos para la financiación de esta entidad; de los cuales se consideran impuestos los siguientes: el impuesto sobre la propiedad rural, sobre la propiedad urbana, alcabalas, impuesto sobre los vehículos, matriculas y patentes, espectáculos públicos, impuesto a las utilidades en la compraventa de bienes inmuebles y plusvalía de los mismos y impuesto al juego.

## Título VII: De la Tasas Municipales

Todas las municipalidades tienen potestad para aplicar las tasas retributivas de servicios públicos como: aferición de pesas y medidas, aprobación de planos e inspección de construcciones, rastro, agua potable, matriculas y pensiones escolares, recolección de basura y aseo, control de alimentos, habilitación y control de establecimiento comercial e industriales, servicios administrativos, alcantarillado y canalización y otros servicios semejantes a los antes mencionados.

## Título VIII: De las contribuciones Especiales de Mejoras

Contiene los procedimientos a que diera lugar el cobro de las contribuciones especiales de mejoras proporcionado a las propiedades inmuebles urbanas para la construcción de cualquier obra pública, del cual cada municipalidad deberá formar un fondo con el producto de dichas contribuciones que recaude, el cual se destinará exclusivamente al costo de la construcción de nuevas obras reembolsables.

## Título IX: De los ingresos no tributarios.

Trata sobre los ingresos no tributarios corrientes entre los que estas los ingresos patrimoniales como el arrendamiento o ocupación de calles, terrenos y otros bienes y las sanciones correspondiente a que diera lugar la falta de pago de estos, así mismo los ingresos no tributarios de Capital en donde establece que las municipalidades tienen capacidad para obligarse y contraer empréstitos dentro de los límites que rige la ley.

## Título X: De la Administración Financiera Municipal

Detalla la estructura financiera que debe tener un municipio, los deberes, atribuciones y facultades que debe tener los funcionarios encargados de esta sección, así mismo describe la importancia de se incorpore una auditoria interna y contemplan también la normativa que regula los reclamos de los contribuyentes

## Título XI: Del Presupuesto Municipal

Rige todo lo relacionado al presupuesto municipal desde la estructura, formulación, aprobación y sanción, ejecución, reformas, clausura y liquidación y de los presupuestos anexos

## Título XII: Organismos de Asistencia y Coordinación

Describe la pertenencia de los Municipios a la Asociación de Municipales Ecuatorianas, la estructura y las finalidades primordiales de apoyo y coordinación de los problemas comunes que confronten dichas entidades.

## DISPOSICIONES.

Cada uno de estos artículos regula la vida de los municipios, desde su constitución, funcionamiento, fines, autonomías y correlación con el estado, hasta sus integrantes a nivel ejecutivo y legislativo como el Alcalde o Alcaldesa y el Concejo Cantonal, y a nivel

administrativos con la distribución de la estructura administrativa municipal, regulando el planeamiento físico y urbanístico y obras publicas y la recaudación de ingresos municipales y normalizando la estructura del presupuesto municipal.

La Contraloría General del Estado, como ente de control y a través de la Ley Orgánica de La Contraloría General del Estado, especialmente en el Capitulo tres SISTEMAS DE CONTROL EXTERNO, sección uno que implica el alcance y las modalidades de las auditorias gubernamentales, específicamente desde el artículo 18 al artículo 23, se constituyen en bases para el funcionamiento de la Municipalidad de Chone, pues en base al control externo que se ejercerá por medio de la Contraloría General del Estado, se pueden realizar exámenes especiales que verificará, estudiará y evaluará aspectos limitados o de una parte de las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa y medio ambiental, con posterioridad a su ejecución; se realizarán auditorias financieras, para informar respecto a la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros respecto a un periodo determinado; también se realizarán auditorias de gestión como acción fiscalizadora para examinar el control interno y la gestión del Municipio de Chone, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia; Así también con mucha regularidad se realizaran auditorias de obras publicas o de ingeniería, para examinar la administración de las obras publicas, el manejo de los contratos, la gestión de los contratistas, la eficacia de los sistemas de mantenimiento y el cumplimiento de las cláusulas contractuales. De la misma manera y por la importancia actual del medio ambiente, se realizarán auditorias ambientales destinadas a examinar los procedimientos de realización y aprobación de los

estudios y evaluaciones de impacto ambiental en los términos establecidos en la Ley de Gestión Ambiental.

En la misma Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en sus artículos 45 y 46 se estipulan regulaciones importantes para las municipalidades, en las cuales se pauta la Responsabilidad Administrativa Culposa, para las autoridades, dignatarios, funcionarios y servidores de las instituciones del Estado, donde se establecen en base al análisis documentado del grado de inobservancia de las disposiciones legales relativas al asunto del que se trate, indicando que se incurrirá en responsabilidad administrativa culposa cuando por acción u omisión se incumpla con alguna de las catorce causales que se mencionan el artículo 45 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Y el artículo 46 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se estipula la sanción por falta administrativas, que sin perjuicio de las responsabilidades administrativas culposas o penales a las que hubiere lugar, se sancionaran, las mismas que deben ser desde una remuneración mensual unificada hasta diez remuneraciones mensuales unificadas del dignatario, autoridad, funcionario o servidor, de acuerdo a la gravedad de la falta cometida, pudiendo además ser destituido del cargo, de conformidad con la ley.

Así mismo en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en su artículo 77 menciona los deberes y atribuciones generales de las máximas autoridades de las instituciones del estado, los mismos que son responsables de los actos, contratos o resoluciones emanados de su autoridad.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

La Ley de Presupuestos del Sector Público, cuyo objetivo es establecer normas generales que rigen la programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación de los presupuestos del Sector Público, es base legal para nuestro trabajo de investigación, teniendo aplicabilidad para el Municipio de Chone, a partir del Art. 9 que señala al Sistema Nacional de Presupuesto Público, como el sistema que comprende las políticas, técnicas, acciones y métodos del proceso presupuestario del Municipio de Chone, que deberá observar durante el mismo las líneas generales de acción, directrices y estrategias de política económica y social, los planes y programas nacionales de desarrollo de mediano y corto plazo, dictadas por el Gobierno Nacional, además de que dichos presupuestos comprenderán todos los ingresos, financiamientos y gastos previstos para el ejercicio fiscal dentro del cual se vayan a ejecutar los presupuestos de ingresos, los presupuestos de financiación y los presupuestos de gastos, que se elaboraran con base al clasificador presupuestario único para el sector público dictado por el Ministerio de Finanzas.

La Ley de Presupuestos del Sector Público, a partir del Art. 11 desagrega uno a uno los procesos que se deben cumplir para la elaboración del presupuesto, iniciando por los fundamentos para la formulación, la política presupuestaria y la elaboración de las proformas presupuestarias o los proyectos de inversión plurianuales; para luego de la aprobación de las proformas presupuestarias, llevar a efecto el proceso de integración y consolidación de las diferentes proformas para luego aprobar el presupuesto general que se encontrará vigente y será de obligatoriedad a partir del 1 de enero de cada año, día a partir del cual se ejecutará el presupuesto durante el ejercicio presupuestario, a través de establecimientos de compromisos, pago de obligaciones, e ingreso de recaudaciones; ejecución presupuestaria que debe ser controlada y evaluada, para de acuerdo a las necesidades que se presentaren se puedan realizar modificaciones de créditos por medio de incrementos, decrementos o trasposos de créditos. Para nuestra investigación son de suma

importancia los Art. 61, 62, 63 y 64 que versan acerca de la evaluación presupuestaria, cuya cobertura será la medición de resultados físicos y financieros obtenidos la verificación de los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, para determinar las causas y la realizar las recomendaciones de medidas correctivas.

A partir del Art. 65 la Ley de Presupuesto reglamenta la liquidación y responsabilidades de las autoridades para el manejo y cumplimiento de esta Ley.<sup>4</sup>

La Normativa de Presupuesto del Sector Publico publicado en el suplemento-Registro Oficial no. 249 del 22 de enero del 2001 es también ámbito legal para la elaboración de la presente investigación en el Municipio de Chone, especialmente en las políticas que se deben llevar para elaborar el Plan Operativo Anual para cada ejercicio económico, los cuales se constituyen en un elemento básico de la demanda de los recursos fiscales y de otra fuente de financiamiento y que debe representar las proyecciones de las propuestas de producción y resultados de los entes, con correspondencia a una planificación estratégica de mediano plazo. Además de la programación de actividades y proyectos de cada unidad administrativa del Municipio que se encuentra reglamentada en la Normativa de Presupuesto del Sector Publico, y en la que nos enfocaremos exclusivamente a la programación del Departamento de Tesorería de la Dirección Financiera del Municipio de Chone.

Las Normas de Control Interno, forman parte de la base legal para nuestro trabajo de investigación especialmente las siguientes:

Norma 110-04 Indicadores de gestión, donde se especifica que un indicador es una unidad que mide el alcance de una meta, y un indicador de gestión es el criterio que se utiliza para

---

<sup>4</sup> Ley de Presupuesto del Sector Público

evaluar el comportamiento de las variables, que pretenden valorar las modificaciones de las características de los objetivos establecidos. En esta norma indica la ruta para desarrollar los indicadores, que se inicia con la focalización de los objetivos para convertirlos en unidades de análisis, los que proyectan las variables que caracterizan al objetivo, que debe establecerse para permitir identificar las variables relevantes. Esta norma explica dos clases de indicadores de gestión siendo la primera los indicadores de gestión o eficiencia, que se les llama también de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas y que valoran el rendimiento de insumos, recursos y esfuerzos que se dedican para obtener objetivos en tiempo y costos; y luego los indicadores de logro o eficacia, que son conocidos como de éxito, externos, de impacto o de objetivos y facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas derivadas de la acción institucional.

Norma 230-01 Determinación de los ingresos, especialmente los de autogestión programados para el ejercicio fiscal que deberán ser determinados y recaudados bajo las disposiciones legales pertinentes y fijados por la autoridad competente como en el caso del Municipio de Chone, el Concejo Cantonal a través de ordenanzas respectivas, las mismas que deberán identificarse de acuerdo al clasificador presupuestario único para las instituciones públicas emitido por el Ministerio de Finanzas.

Norma 230-02 de la Recaudación y depósito de los ingresos, los cuales se los realizará en efectivo o cheque certificado a nombre de la entidad, de manera completa e intacta, de manera que todo lo que se haya recaudado se deposite en un plazo máximo de hasta un día hábil después de la recaudación, en la cuenta de ingresos habilitada especialmente en un banco oficial debidamente autorizado.

Norma 230-03 de la Constancia de la Documentación de la Recaudación, que obliga a entregar un recibo numerado, fechado, legalizado y con la explicación del concepto y el valor cobrado tanto en número como en letras y con sello de cancelado a la persona que realice el pago. Diariamente se realizará un resumen de los valores recaudados y para el caso de las especies valoradas o títulos de crédito, se deberán justificar con documentos mediante controles administrativos continuos.

Norma 230-04 de la Verificación de los Ingresos, que deberá realizarla diariamente una persona distinta a la encargada de efectuar las recaudaciones y su registro contable. En esta norma puntualiza que los responsables de la gestión financiera y de las recaudaciones con el fin de adoptar medidas concurrentes evaluarán la eficiencia, efectividad y eficacia con que se recauden los recursos.

Norma 230-05 de las Medidas de Protección de las Recaudaciones, determina que la máxima autoridad de la entidad y el responsable de tesorería, adoptarán medidas necesarias para resguardar los fondos que se recauden mientras estén en poder de la entidad hasta que se haga el depósito en la entidad bancaria. Protección que se respaldará con cauciones o pólizas de seguros del personal a cargo del manejo o custodia de los fondos o valores.

Norma 230-14 del Control y Custodia de Garantías y Fianzas, que establece que de acuerdo a la Ley de Contratación Pública, los contratistas deben presentar garantías para proceder a

la ejecución de contrato de obras o de proveedurías, para el pago de los anticipos requeridos y otros tipos de garantías que deben ser manejados en el departamento de Tesorería, sin los cuales no pueden efectuar pagos pertinentes, razón por la cual es importante que se reglamente un control adecuado para el control y custodia de las garantías.<sup>5</sup>

La Reglamento General de Contratación Publica también es base para nuestra tesis ya que específicamente en la Capítulo IV Cotización y Menor cuantía Sección IV del arrendamiento de Bienes Inmuebles Art 110. El Estado o sus instituciones como arrendador aquí se detalla el procedimiento legal a seguir para dar en arrendamiento bienes inmuebles de su propiedad para lo cual deberá publicar en Portal destinado para el efecto los pliegos en los que se establecerá las condiciones del contrato.<sup>6</sup>

Nos basamos también en el Código Tributario ya que de acuerdo al Art. 1.- Ámbito de aplicación.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos. Para estos efectos, entiéndase por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora. Tomamos en consideración el Art 55 Plazo de prescripción de la acción de cobro.- La obligación y la acción de cobro de los créditos tributarios y sus intereses, así como de multas por incumplimiento de los deberes formales, prescribirá en el plazo de cinco años, contados desde la fecha en que fueron exigibles; La

---

<sup>5</sup> Normas de Control Interno

<sup>6</sup> Reglamento General de Contratación Publica

prescripción debe ser alegada expresamente por quien pretende beneficiarse de ella, el juez o autoridad administrativa no podrá declararla de oficio<sup>7</sup>.

Así mismo cabe recalcar que para la determinación de los impuestos municipales tomamos como referencia las Ordenanza que regula la determinación, Administración y Recaudación del Impuesto a los Predios Urbanos para el bienio 2006-2007 expedida por el Gobierno Municipal de Chone, la cual regula la captación de los predios urbanos, forma de cálculo y todo lo relacionado para su respectiva aplicabilidad

### **1.3.- Organigrama y/o mapa de procesos**

#### **Organigrama Estructural del Municipio de Chone**

El Municipio de Chone tiene estructurado su Orgánico Funcional en niveles administrativos: Nivel Directivo, que constituye la más alta jerarquía de autoridad, conformada por el Comité Externo de Cooperación Comunitaria, Juntas Parroquiales, Concejo Cantonal integrado por 11 concejales y las Comisiones Permanentes, Especiales, Mesa de Excusas y Calificaciones y Comité Interno de Planificación y Seguimiento; siendo el Concejo un órgano legislativo y deliberante conformado por los miembros del Concejo que son los encargados de participar en el estudio y resolución de todas las cuestiones de carácter municipal, político o gubernamental que correspondan al concejo; El Nivel Ejecutivo, que es el grado jerárquico más alto de la administración municipal, representado por el Alcalde, que se encarga de cumplir y hacer cumplir la Constitución y leyes de la República y las

---

<sup>7</sup> Código Tributario

ordenanzas, reglamentos, acuerdos y resoluciones del concejo y es quien representa junto con el procurador síndico municipal a la municipalidad; El Nivel Asesor, que proporciona asistencia, consejo técnico y especializado a la Municipalidad, conformado por la Secretaria Técnica de Planificación y Desarrollo, que se encarga de planificar y desarrollar proyectos sociales y productivos para el desarrollo del Cantón, y valida y actualiza permanentemente el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal; La Dirección de Planificación y Urbanismo que se encarga de la planificación física y urbanística del territorio del cantón, formulando planes reguladores para desarrollo físico y urbanístico del Cantón; El Departamento de Auditoría Interna, encargado de Presentar informes de carácter financiero, analizar balances y sugerir sistemas contables y de control para una técnica organización económico-administrativa de la municipalidad; El Asistente de Alcaldía que se encarga de coadyuvar la coordinación de las actividades del Alcalde; La Dirección de Asesoría Jurídica, cuyo Director es el que representa junto al Alcalde a la Municipalidad y asesora en materia legal al Concejo Cantonal y el Patronato Municipal, encargado de los programas sociales del Municipio. El Nivel de Apoyo, que son responsables de la eficiente administración de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y logísticos, está conformado por Archivo General, que receipta la documentación que es entregada al final del año fiscal por las diferentes unidades administrativas del Municipio, la Secretaria General, quien da fe de los actos del Concejo, de las Comisiones del Concejo, redacta y suscribe las actas de las sesiones del Concejo y de las Comisiones del Concejo; El Departamento de Relaciones Publicas, que se encarga de la organización de la publicidad y eventos públicos del Municipio; La Jefatura de Recursos Humanos, que garantiza la observación y cumplimiento de los deberes y obligaciones del personal, establecidos en las Leyes y Reglamentos; La Dirección Administrativa, que organiza, dirige y controla la organización de las tareas administrativas de la Municipalidad; La Dirección Financiera, en donde se planifica, organiza, dirige y controla la administración de los Recursos financieros de la Institución. El

Nivel Operativo, que es responsable de la ejecución de planes, programas y proyectos encaminados al cumplimiento y consecución de los objetivos municipales, conformado por Dirección de Obras Publicas, en donde se planea, programa y proyectan las obras municipales locales necesarias y se llevan a cabo la construcción de dichas obras; la Dirección de Higiene, que se encarga de establecer, ampliar, operar y mantener en forma adecuada, efectiva y eficiente los servicios de Alcantarillado, Aseo y Recolección de basura y Parques y Jardines del Cantón Chone; La Dirección de Educación y Cultura, donde se desarrollan programas para rescatar y promocionar los valores culturales y deportivos del Cantón; El Departamento de Justicia, Policía y Vigilancia, que cumple y hace cumplir las Leyes, Ordenanzas y disposiciones de las autoridades municipales competentes; Dirección de Desarrollo Comunitario, encargado de propender el bienestar de la comunidad; La Dirección de Turismo y Medio Ambiente, que se encarga de cumplir y hacer cumplir las Leyes y Ordenanzas dirigidas al estímulo del Desarrollo Turísticos y manejo del Medio Ambiente; La Dirección de Servicios Públicos, que se encarga de establecer, ampliar, operar y mantener en forma adecuada, efectiva y eficiente los servicios de Camal, Cementerio, Centro Comercial y Mercados y Unidad Educativa Municipal y La Administración de la Terminal Terrestre que planifica, organiza y ejecuta acciones para el cuidado, mantenimiento y administración de la Terminal Terrestre Sixto Duran Ballén del Cantón Chone.

La Dirección Financiera se encuentran las secciones de contabilidad, Tesorería, rentas, bodega general y avalúo y catastros específicamente nuestro trabajo de investigación se ha centrado en la Unidad de Tesorería la cual tiene las funciones de recaudar en forma oportuna todos los ingreso tributarios y no tributarios, timbres, garantías y mas papeles fiduciarios a que tenga derecho el Municipio, revisar y controlar la legalidad, veracidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo el pago que deba hacer el Municipio, ejecutar los pagos autorizados por el Municipio, recibir y mantener en Custodia

valores fiduciarios, acciones, garantías, verificar, liquidar y administrar la recaudación, aplicar e interpretar administrativamente los reglamentos sobre tributación expedido por el Concejo.<sup>8</sup>

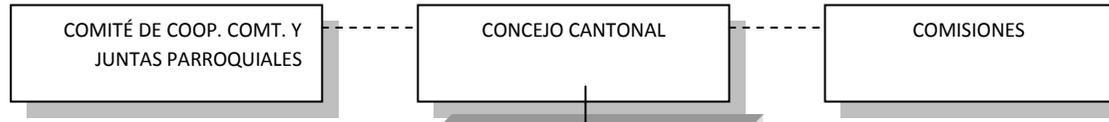
---

<sup>8</sup> Reglamento Orgánico Estructural y Funcional de la I. Municipalidad del Cantón Chone

**NIVELES**

**GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON CHONE**

**DIRECTIVO**



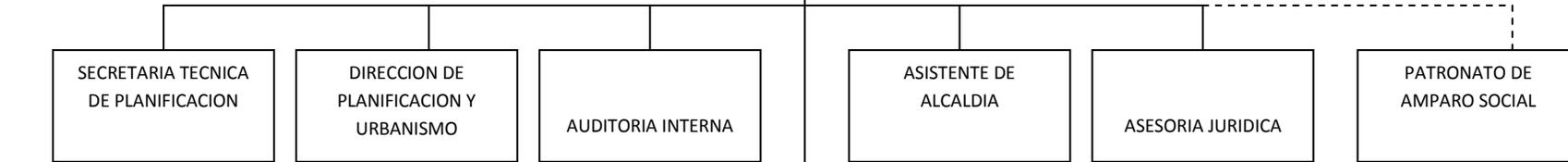
PERMANENTES

- ✓ ESPECIALS
- ✓ MESA DE EXCUSAS Y CALIFICACIONES
- ✓ COMITÉ INTERNO DE PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO

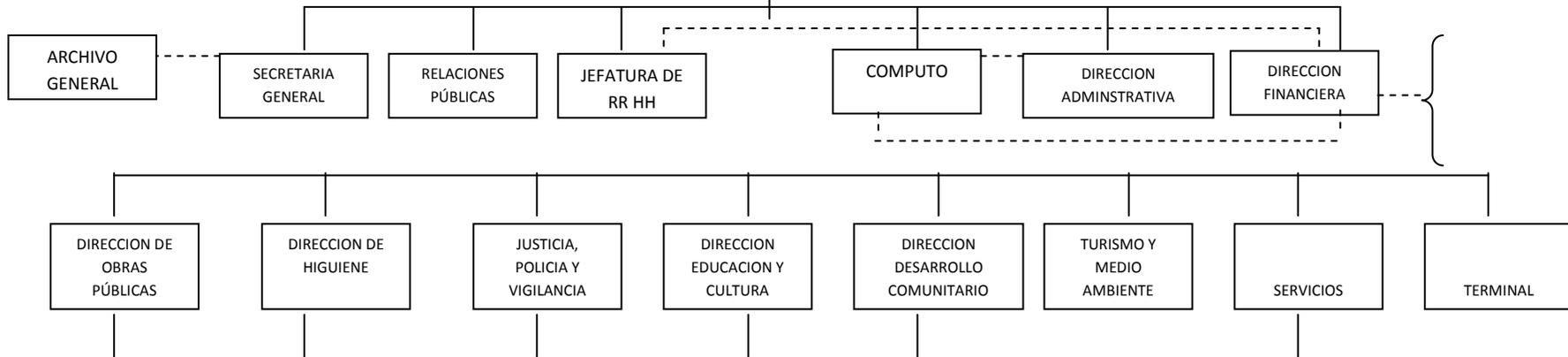


**ALCALDE**

**EJECUTIVO**



**ASESOR**



TESORERIA

APOYO

RENTAS  
CONTABILIDAD

BODEGA

AVALUOS Y

CATASTRO

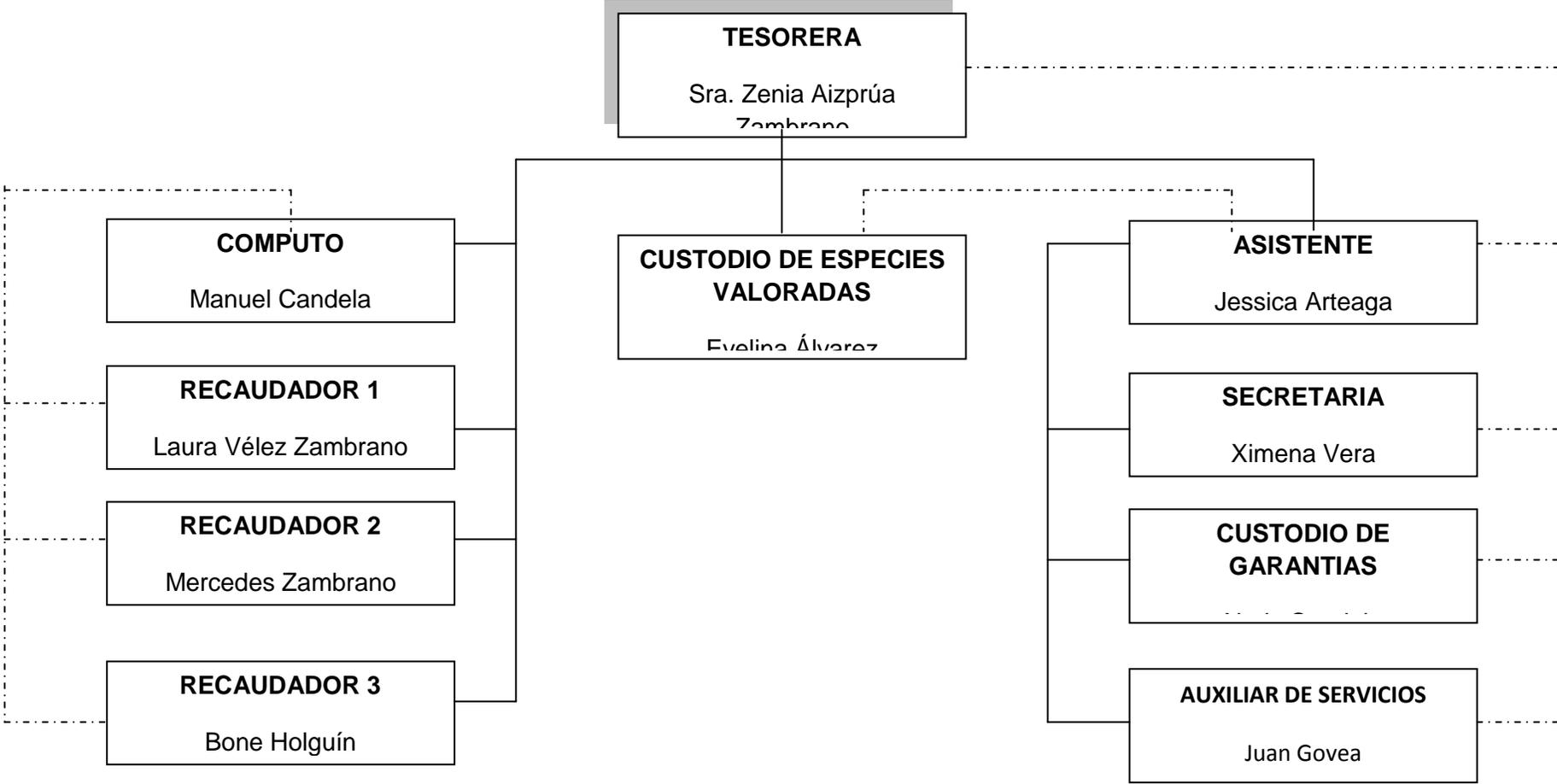
OPERATIVO

	* Unidad de	* Comisaría	* Biblioteca	* Clínicas	* Camal
* Fiscalización	Alcantarillado	* Policía	* Museos	Móviles	* Cementerio
* Taller mantenimiento	* Aseo y Recolección	Metropolitana	* Unidad Educativa		* Centro Comercial y Mercados
	de basura.		Municipal		
	* Parques y Jardines				

*Fuente: Municipio de Chone – Dirección Técnica de Planificación*

*Elaborado por: Eco. Jean Carlos Cevallos*

**MAPA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE TESORERIA**



**Fuente:** Departamento de Tesorería-Municipio de Chone

**ELABORADO POR:** Jessica Arteaga

## **1.4.- Plan Estratégico Cantonal**

### **1.4.1.- Misión**

El Municipio de Chone es una institución pública cuya actividad económica principal son las actividades administrativas, ejecutivas y legislativas realizadas por municipios, a través de procesos transparentes y equitativos con el objetivo de planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, para regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural; Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón; Planificar, construir y mantener la vialidad urbana; Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley; Crear, modificar o suprimir mediante ordenanzas tasas y contribuciones especiales de mejoras; Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal; Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley; Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines; Formar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales; Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras; Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias y en el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso

de sus facultades, expedir ordenanzas cantonales que mejoren las condiciones de vida de los habitantes.

#### **1.4.2.- Visión**

Para el año 2018 Chone será un cantón productivo con agroindustrias que incrementarán el valor de su producción agropecuaria. Sus ciudadanos son reconocidos a nivel nacional por su cultura e identidad montubia. Al interior se vive un ambiente de seguridad, entusiasmo y unidad. La ciudadanía participa activamente de todos los procesos para impulsar el desarrollo integral humano sustentable con organizaciones de base fortalecidas, equidad de género, equidad generacional, se impulsa el ecoturismo como alternativa económica. La zona rural estará integrada con vías de infraestructura de primer orden y a lo largo del cantón se contará con una amplia cobertura de servicios básicos.

#### **1.4.3.- Valores**

- ✓ Atención de calidad y calidez a los habitantes del Cantón Chone
- ✓ Servicio oportuno y ágil.
- ✓ Espíritu de equipo
- ✓ Fidelidad a la misión institucional.
- ✓ Formación personal y profesional del personal municipal
- ✓ Honestidad y responsabilidad de los funcionarios municipales
- ✓ Respeto a clientes externo e internos
- ✓ Eficiencia y eficacia en la administración municipal.
- ✓ Transparencia en la utilización de los recursos municipales.

## 14.4.- Objetivos

### Generales

- ✓ Fortalecer la institucionalidad municipal que permita brindar servicios de calidad y transparencia.
- ✓ Impulsar el modelo de desarrollo local participativo con énfasis en el cuidado del ambiente y en la equidad de género y generacional.
- ✓ Impulsar el desarrollo sostenible del cantón.
- ✓ Integrar a todo el sector rural con vías de primer orden, para impulsar la producción, la equidad regional y el acceso a los servicios.
- ✓ Aumentar los niveles de cobertura de servicios básicos e hidrosanitarios para mejorar la calidad de vida de la población.
- ✓ Incrementar y mejorar la creación de la oferta cultural, para favorecer el desarrollo personal y la calidad de vida de los ciudadanos.

### Específicos

- ✓ Coordinar y apoyar acciones para la formación de una cultura de salud preventiva con la participación de entidades públicas y privadas.
- ✓ Impulsar el turismo rural comunitario como alternativa económica.
- ✓ Incentivar a los ciudadanos del cantón Chone a participar en el desarrollo cantonal con el pago puntual de los impuestos y tasas, e incrementar los ingresos propios.
- ✓ Incrementar los niveles de productividad mediante la capacitación, transparencia de tecnología y acceso democrático a los recursos para producir.
- ✓ Desarrollar canales de comercialización asociativas para evitar la intermediación, incrementar los ingresos y buscar mercados externos.

- ✓ Impulsar la educación como instrumento de igualdad de oportunidades, creación de valores en los ciudadanos para el desarrollo personal y social

## **1. 5.- Plan operativo anual del Departamento de Tesorería.**

### **1.5.1.- Misión.**

El Departamento de Tesorería del Municipio de Chone tiene como misión recaudar, verificar, liquidar, administrar la recaudación, custodiar los fondos y especies valoradas y efectuar los pagos aplicando e interpretando administrativamente los reglamentos sobre tributación expedidos por el Concejo y ejerciendo la jurisdicción coactiva para la recaudación de los impuestos municipales;

### **1.5.2.- Visión.**

Para el año 2012 el Departamento de Tesorería, la recaudación de impuestos será masiva, se realizará a través de sistemas automatizados que los usuarios podrán manejar desde el Internet o en ventanillas especiales en un tiempo máximo de un minuto por cada usuario para la obtención de todos los documentos que respalden la cancelación de sus impuestos.

### **1.5.3.- Valores**

- ✓ Fidelidad en el cumplimiento de la misión del departamento
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Atención con calidad y calidez a los usuarios
- ✓ Servicio ágil y eficiente
- ✓ Capacitación permanente del personal
- ✓ Honestidad y responsabilidad de los funcionarios municipales

- ✓ Respeto a los usuarios y compañeros
- ✓ Eficiencia y eficacia en la recaudación de los impuestos municipales<sup>9</sup>

#### **1.5.4.- Objetivos operativos.**

Recaudar el 80% de la emisión de títulos de crédito según catastro de predios rústicos y urbanos, incentivando a los ciudadanos a través de medios de comunicación, con un presupuesto de \$1.500,00 (mil quinientos dólares) durante el año 2008.

Recaudar el 60% de las emisiones de títulos de crédito por concepto de predios rústicos y urbanos de años anteriores al 2008, incentivando a los ciudadanos a través de medios de comunicación, con un presupuesto de \$1.500 (mil quinientos dólares) durante el año 2008.

Dar de baja al 100% de las emisiones de títulos de crédito por concepto de predios rústicos y urbanos de más de cinco años de antigüedad, durante el año 2008

Identificar al 80% a los titulares de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercados, de años anteriores al 2008.

Recuperar el 60% de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercados, iniciando una campaña de cobro personal con un presupuesto de \$2.000,00 (dos mil dólares) desde el mes de mayo hasta el mes de agosto del 2008, de años anteriores al 2008

Iniciar juicios coactivos al 100% a los tenedores de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercados, de años anteriores al 2008

Capacitar al personal de recaudación en áreas de Relaciones Humanas con un presupuesto de \$2.000,00 durante del año 2008.

---

<sup>9</sup> Plan Estratégico Cantonal de Chone

### **1.5.5 Análisis FODA del Municipio**



## MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 PLANIFICACIÓN

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

#### 2.1.1 Estratégica

Es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

- Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.
- Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos:
  - a) formulación de la estrategia;
  - b) implantación de la estrategia;
  - c) medición de los resultados de la estrategia y
  - d) evaluación de la estrategia.
- Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> [www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml/](http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml/)

### 2.1.2 Corporativa

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro.

Los administradores usan la planificación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.

La planificación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planificación estratégica<sup>11</sup>

Se entiende por táctica a un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estructura general. Por lo tanto, la planificación táctica está constituida por el conjunto de acciones específicamente desarrollados por los mandos intermedios en el corto y mediano plazo y que básicamente deben concentrarse en los siguientes aspectos:

1. El empleo de Los recursos empresariales disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.
2. La asignación de subjetivos al personal operativo.
3. La determinación de actividades concretas y limitación de atribuciones en el ámbito operativo.
4. Determinación de los responsables a corto y mediano plazo.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> [www.salonhogar.com/materias/administración/tiposdeplaneación.htm](http://www.salonhogar.com/materias/administración/tiposdeplaneación.htm)

### 2.1.3 Operativa

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo<sup>13</sup>.

Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.

Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación.

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planificación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano, los planes

---

<sup>12</sup> [www.elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas/administracióndefiniciones/default13.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/administracióndefiniciones/default13.asp)

<sup>13</sup> [www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml/](http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml/)

operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad<sup>14</sup>

## **2.2 INDICADORES**

### **2.2.1 Conceptos**

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar

---

<sup>14</sup>[www.salonhogar.com/materias/administración/tiposdeplaneación.htm](http://www.salonhogar.com/materias/administración/tiposdeplaneación.htm)

tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros.<sup>15</sup>

### **2.2.2 Características**

---

<sup>15</sup> [www.esuelagobierno.org/.../los%20indicadores%20de%20gestion.pdf](http://www.esuelagobierno.org/.../los%20indicadores%20de%20gestion.pdf)

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad (Fácil de entender y usar)**

Es importante que los indicadores sean descritos de tal manera que el usuario de la información los entienda, aun cuando la definición misma tenga que emplear terminología técnica. Los indicadores focalizados en el público deben evitar términos técnicos o conceptos abstractos, tales como: “cantidad equivalente a personal a tiempo completo” en vez de “cantidad de personal” que sería mas entendible.

- **Comparable**

Los indicadores deben ser comparables sobre bases consistentes, tanto entre organizaciones, como a través del tiempo. Lo primero puede ser difícil de lograr debido a diferencias en la calidad de información, métodos de colección de información, etc. y dependerá en que los encargados de juntar la información entiendan perfectamente las definiciones. El segundo caso, la comparación a través del tiempo, es más fácil de lograr, debido a que muchas variables del proceso no cambiarán, o cambiarán lentamente. Pero también en este caso, la forma en la que la información es medida y juntada en una organización puede cambiar, si no es realizada por un área específica.

Un aspecto esencial de la comparación de indicadores de gestión es la inclusión del contexto en el que se realiza la comparación. Las circunstancias externas o internas pueden diferir a tal grado, que la comparación no sea válida.

- **Verificable**

Un indicador debe ser reunido y calculado de tal forma que la información y la data sean verificadas. El indicador debe permitir agregaciones y desagregaciones de la data para realizar recálculos, y debe contar con una descripción de las técnicas

estadísticas y de muestreo empleadas. El indicador debe basarse en sistemas confiables de colección de data, y debe ser posible que los gerentes verifiquen la exactitud de la información y la consistencia de los métodos empleados. Esto enfatiza la importancia de buenos controles internos de calidad en diferentes niveles de la organización.

Las revisiones externas, por ejemplo auditorias e inspecciones externas, deben complementar este proceso de control interno.

Todos los indicadores deben contar con evidencia disponible, de preferencia documentaria, haciendo posible su verificación. La evidencia documentaria puede agregar peso a los indicadores cualitativos (si/no), de otra manera habría poca evidencia.

- **Costo efectivo**

Otro criterio importante es balancear el costo de reunir información con su utilidad. Cuando sea posible, un indicador debe basarse en información ya disponible y vinculada a actividades de colección de data. Es probable, que lo primero que hace un gerente es establecer la relación costo/beneficio para administrar su área, esta es una forma de establecer un indicador costo/efectivo. Cuando se necesita un indicador nuevo, debe diseñarse el mecanismo para hacer que la colección de data no sea una carga pesada ni para la organización ni para los empleados. Los indicadores obsoletos deben descartarse para mantener los costos de colección de data de un nivel mínimo.

- **No ser ambiguos**

Debe quedar claro si un incremento en el valor del indicador representa una mejora o un deterioro del servicio. Un cambio en el indicador debe ser capaz de generar una interpretación clara y no ambigua. Los indicadores deben ser diseñados y medidos

de tal manera que un incremento en el indicador es posible, sólo si hay una mejora en el servicio. Establecer una meta puede ayudar a reducir la ambigüedad.

- **Atribuible**

Los gerentes deben estar en la capacidad de influenciar en el desempeño medido por el indicador (es decir, debe estar totalmente bajo su control o, por lo menos, influenciar significativamente en el desempeño). Si este no es el caso, los incentivos para hacer esfuerzos para mejorar el desempeño disminuirán, y los indicadores de desempeño podrían ser calificados como injustos y causarían desmoralización en el equipo. Los asuntos transversales pueden presentar problemas particulares, en los que existe la necesidad que los gerentes acepten responsabilidad conjunta por el desempeño.

- **Sensible**

Un indicador de gestión debe ser sensible al cambio. Un indicador en el que los cambios en el desempeño vayan a ser demasiado pequeños para registrarlos, tendrá un uso limitado. Este puede ser el caso, particularmente, de los indicadores cualitativos (si/no), si en el camino de lograr un “si “ no se lo consigue. Este problema se podría superar al utilizar un número de indicadores (si/no) de manera conjunta, para dar una idea del avance, o al convertir un indicador si/no en uno numérico, al preguntar “¿que proporción de los procesos tiene el criterio si?” .

- **Evitar incentivos perversos**

Al construir un indicador de gestión, es importante considerar que comportamiento puede reforzar. Los indicadores que puedan alentar actividades contra productivas

deben ser evitados, de ser posible. Ejemplos de esto son indicadores de gestión que alientan al staff a pasar los problemas a otras áreas que no están siendo medidas o a disponer de recursos desproporcionados para actividades que están siendo medidas.

Los indicadores de gestión no deben ser abiertos para una fácil manipulación, y el uso de varios indicadores que se contrabalanceen mutuamente puede ser necesario para evitar el comportamiento descrito.

- **Permitir la innovación**

La definición de un indicador no debe frenar a una organización para desarrollar procesos innovadores o métodos alternativos, sistemas o procedimientos para mejorar la prestación del servicio. Los indicadores de gestión, idealmente, deben permitir y alentar que dicha innovación ocurra. Los indicadores focalizados en el resultado y en la satisfacción del usuario es más probable que logren esto, que aquellos que miden entradas o productos intermedios de los procesos existentes.

- **Estadísticamente válido**

Los indicadores deben ser estadísticamente válidos. Los indicadores de gestión basados en pequeños números de casos, probablemente, muestren fluctuaciones anuales substanciales. En estos casos, debemos preguntarnos si un indicador de gestión es el método adecuado para medir el desarrollo del desempeño o si medir un periodo más largo es lo recomendable.

- **Oportuno**

El Indicador de Gestión debe basarse en data que esté disponible durante un periodo de tiempo razonable. El periodo de tiempo dependerá del uso de la data. Alguna data se reúne en base a criterios semanales o diarios, en la medida en la que sean

necesarios para la administración operativa del servicio, mientras que otra data está disponible una vez al año para propósitos más estratégicos y de largo alcance. Las organizaciones deben ser conscientes del riesgo de tomar decisiones en data desactualizada o que no es exacta actualmente.<sup>16</sup>

### **2.2.3 Importancia**

Medir el cumplimiento de la misión de una organización, es una necesidad urgente, que requiere el desarrollo de instrumentos que permitan la formulación de indicadores de gestión y su medición sistemática y retroalimentada.

La situación actual dista de este escenario, en el cual en la mayoría de los casos, el desempeño esta sustentado en un discurso orientado en acciones presupuestarias, y no a la medición clara, transparente y efectiva de indicadores de gestión. Es común, escuchar discursos, donde se informa como base de gestión, el numero de operativos policiales ejecutados, y no el valor del índice de criminalidad en una área determinada, y que acciones incidieron en la mejora de dicho indicador. Esta situación, es un inhibidor importante, que afecta la toma de decisiones, en un ambiente que por naturaleza es dinámico y variable.

Es necesario, el desarrollo de un sistema que proporcione a las organizaciones instrumentos y técnicas para formular indicadores, que permitan medir el cumplimiento de una misión, proyecto, o política, entre otros. El impulso de estas practicas, incidirá exponencialmente en el análisis e interpretación de indicadores

---

<sup>16</sup> [www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/indicadores/pdf](http://www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/indicadores/pdf)

tanto operativos y estratégicos, factores que determinarían el incumplimiento de un objetivo.

Es importante que las organizaciones, proporcionen técnicas para la redacción de indicadores; que garanticen su caracterización, pertinencia, preponderancia, sustentabilidad, uniformidad, definición clara de variables y unidades de medida, etc; capacidades que pueden impulsar un cambio de cultura organizacional, un cambio para centrarnos en el desempeño.<sup>17</sup>

#### 2.2.4 Clasificación

Al respecto de su clasificación los indicadores pueden ser:

**Según su naturaleza:** Serían todas las propiedades anteriormente mencionadas más tras que se han ido incorporando como:

- economía (inputs)
- eficacia (consecución objetivos)
- eficiencia (relación input/output)
- efectividad (impacto que tiene la gestión en la su entorno)
- equidad (accesibilidad, posibilidad de acceder a la utilización de los recursos)
- excelencia (calidad)

---

<sup>17</sup> [www.mijao.blogspot.com/2009\\_06\\_01\\_archive.html](http://www.mijao.blogspot.com/2009_06_01_archive.html)

- entorno ( medio en el cual tiene impacto

sostenibilidad (implica que el objetivo se mantenga en el tiempo con una calidad aceptable).

**Según el objeto a medir:** En cuanto sea indicadores de:

- resultado (resultados obtenidos en relación a los previstos -eficacia-)
- de proceso (aspectos relacionados con actividades y su eficiencia)
- de estructura (coste y utilización de recursos, de economía)
- estratégicos (aquellos factores externos que hacen que las actividades desarrolladas tengan una cierta incidencia en resultados).

**Según el ámbito de actuación/adaptación:**

- Internos (variables relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa)
- externos (se refieren a la relación exterior de la empresa y la forma de medir eso)

### **2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores**

Una vez identificado el objetivo cuyo cumplimiento se quiere verificar y la política, programa o proyecto al cual está asociado, se procede a formular el indicador. El primer paso es identificar la tipología del indicador que se requiere, de acuerdo al nivel en el que se encuentre definido el objetivo. Posteriormente, se debe realizar

una lista de los posibles indicadores a ser utilizados y finalmente seleccionar los más adecuados. A continuación se presentan algunos elementos útiles para surtir cada uno de estos pasos.

## **1. Tipologías de indicadores**

La tipología del indicador permite identificar, a lo largo de la cadena de valor, lo que está siendo cuantificado. En consecuencia, pueden existir indicadores de gestión, producto o efecto. Dependiendo de la meta a la que se le quiere hacer seguimiento y el nivel en el que esté definida, el indicador tendrá una de estas tres tipologías. A continuación se detalla qué recoge cada una.

- Gestión: cuantifica los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones; y mide la cantidad de acciones, procesos, procedimientos y operaciones realizadas durante la etapa de implementación.
- Producto: cuantifica los bienes y servicios (intermedios o finales) producidos y/o provisionados a partir de una determinada intervención.
- Efecto: mide los efectos generados en el bienestar de la población objetivo de la intervención como consecuencia (directa o indirecta) de la entrega de los productos.

A partir de estos criterios se identifica el tipo de indicador que se requiera de acuerdo al objetivo al cual se le quiere hacer seguimiento.

Este punto es relativamente sencillo si dicho objetivo cumple con los parámetros anteriormente expuestos. De lo contrario, habrá necesidad de revisar el diseño de la intervención pública para identificar el nivel en el que se ubica.

## **2. Estructura del indicador**

Al igual que el objetivo, todo indicador debe mantener una estructura coherente.

Esta se compone de dos elementos:

- a) el objeto a cuantificar
- b) la condición deseada del objeto.

Adicionalmente, puede incluirse un tercer componente que incorpore elementos descriptivos. No obstante, para el caso del indicador esta tercera parte no es indispensable y depende de la necesidad de tener una medición más precisa.

Asimismo, para la formulación de indicadores es importante la secuencia de los dos elementos. En primer lugar debe ir el objeto a cuantificar, descrito por un sujeto, y posteriormente la condición deseada, definida a través de un verbo en participio que denote la característica deseada del sujeto.

A partir de lo anterior, los indicadores definen unas características específicas según las cuales cuantificar los avances. Por ejemplo, el indicador “Kilómetros de red vial nacional construidos” acota la medición, excluyendo los kilómetros de la misma red que hayan sido pavimentados, rehabilitados o mantenidos. Asimismo, se delimita a la red vial nacional, excluyendo aquellos que hayan sido construidos en redes secundarias o terciarias.

Sujeto Verbo en + participio pasado

Kilómetros de red vial nacional + construidos

Nuevos cupos en educación superior + generados

Municipios vinculados + a Territorios Digitales

Hectáreas + tituladas + a población desplazada

Proyectos de investigación y desarrollo + financiados

Este aspecto es de gran importancia ya que es en la formulación del indicador en donde se debe garantizar que la información que este capture sea la necesaria para realizar una medición precisa del cumplimiento del objetivo. En consecuencia, entre más precisa sea la definición del objeto a cuantificar como de su característica deseada, el indicador será mucho más exacto en su medición.

### **3. Identificación de posibles indicadores**

En teoría, la formulación de indicadores debería darse a partir de una deducción lógica de los objetivos a las cuales se les quiere hacer seguimiento. No obstante, esto en la práctica no siempre es posible debido a restricciones en los medios disponibles para recolectar la información, así como los costos asociados a su aplicación. Sin embargo, este ejercicio deductivo sirve como referente para iniciar la formulación de otros indicadores que puedan suplir esta función.

Definido el objetivo, y a partir de un análisis de su estructura, se puede formular el primer indicador. Para tal efecto, se toma el verbo y sujeto de la meta, se invierte su orden y el verbo se conjuga en participio. Asimismo, se incluyen elementos de la fase descriptiva del objetivo que den cuenta de la localización, período de tiempo o incluso el nombre específico de la intervención pública asociada. No se deben incluir elementos cuantitativos del objetivo, ya que estos únicamente sirven como referencia para identificar la meta o valor objetivo del indicador en el tiempo.

A partir de este indicador, se realiza la formulación de indicadores proxy. Estos son indicadores que a pesar de no ser los más precisos pueden dar una medida aproximada del avance en el cumplimiento del objetivo. Para su formulación es necesario encontrar sujetos similares o equivalentes a partir de la estructura del indicador.

Por ejemplo, supongamos que para el indicador “Metros cuadrados de infraestructura física remodelados” no existen los medios necesarios para recolectar la información. Se puede utilizar un sujeto que agregue al actual (metros cuadrados) y, que a pesar de ser menos preciso, pueda dar una medida aproximada del avance registrado. Este sería el caso de “Obras de remodelación de la infraestructura física realizadas”.

#### **4. Selección de indicadores**

A partir de lo anterior, se debe elaborar una lista de posibles indicadores a ser utilizados, los cuales deben ser objeto de una validación técnica que permita seleccionar los mejores. Para ello existen varias metodologías, las cuales a partir de preguntas muy sencillas permiten identificar posibles cuellos de botella que dificulten el uso del indicador.

Una de las más utilizadas es la metodología CREMA desarrollada por el Banco Mundial, la cual realiza este filtro a partir de cinco criterios:

**Claro Preciso e inequívoco**

**Relevante Apropiado al tema en cuestión**

**Económico Disponible a un costo razonable**

**Medible Abierto a validación independiente**

**Adecuado Ofrece una base suficiente para estimar el desempeño**

El o los indicadores seleccionados no deben necesariamente cumplir con todos estos criterios. Estos simplemente deben ser tenidos en cuenta para elegir o desechar indicadores, siendo el formulador en últimas el que define cuales utilizar. Asimismo, con respecto al número de indicadores seleccionados es importante que este no sea excesivo ya que esto genera cargas adicionales innecesarias en el día a día de los

funcionarios. Por tal razón, la selección debe ser estratégica y concentrarse en escoger los que permitan contar con la información de mejor calidad.

### **2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores**

Una vez realizado el proceso de selección, es necesario registrar toda la información asociada al indicador en una hoja de vida. Este instrumento permite documentar el proceso de formulación del indicador de tal manera que cualquier persona lo pueda entender fácilmente. Asimismo, permite consignar metas y registrar los resultados y avances logrados durante la vida útil del indicador.

Esto se logra a partir de dos formatos, uno de identificación y el otro denominado de programación y seguimiento. A continuación se expone en detalle las variables que incluye cada uno.

#### **1. Variables de identificación**

Esta información se consigna una sola vez en el momento de la formulación del indicador e incluye las siguientes variables:

- Nombre: Debe ser claro, corto, conciso y auto explicativo.
- Descripción: Campo en el cual el formulador identifica los principales aspectos por lo cuales se definió el indicador. Debe contener una breve descripción de la información que este va a proporcionar y del objetivo a partir del cual se realizó su formulación.
- Unidad de medida: Corresponde al parámetro de referencia para determinar las magnitudes de medición del indicador.
- Fórmula: Descripción de los cálculos necesarios para obtener un valor cuantitativo del indicador. En caso de ser necesario se debe especificar la técnica estadística utilizada.

- Variables del indicador: Serie de campos en los que se detalla la información de cada una de las variables contenidas en la fórmula del indicador. Incluye el nombre de la variable, una breve descripción, la fuente de información (primaria o secundaria), y la frecuencia con la cual se actualiza la información.
- Periodicidad de la medición del indicador: Frecuencia con la cual se recolecta la información de avances y a partir de la cual se realiza su análisis.
- Tipología: Nivel de la cadena de intervención en la cual el indicador realiza la medición. Puede ser de gestión, producto, o efecto.

## **2. Variables de programación y seguimiento**

Estas variables, a diferencia de las anteriores, son dinámicas y se deben actualizar constantemente. Esto en cuanto que es a partir de esta información que se utiliza el indicador como parte de los procesos anuales y plurianuales de planificación de las entidades. A continuación se presenta el alcance de cada una de ellas.

- Línea de base: Información que describe la situación previa a una intervención para el desarrollo y con la cual es posible hacer seguimiento y monitorear una política, programa o proyecto o efectuar comparaciones relacionadas.
- Meta: Cantidad programada o valor objetivo que espera alcanzar un indicador en un período específico (año y cuatrienio).
- Resultado: Cantidad lograda o valor registrado del indicador para un periodo específico.
- Descripción de avances: Campo complementario para dar contexto a los avances y retrasos en el cumplimiento de la cantidad programada.<sup>18</sup>

### **2.3 CUADRO DE MANDO DE INTEGRAL**

---

<sup>18</sup> [www.dnp.gov.co/.../Metodología%20construccion%20de%20indicadores%2020200](http://www.dnp.gov.co/.../Metodología%20construccion%20de%20indicadores%2020200)

En los últimos años y quizá ahora más que en otras ocasiones, dentro del área del management, emerge con fuerza el concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, CMI), acuñado por Kaplan y Norton .

Muchos han sido los autores que han aportado definiciones de esta herramienta que en la actualidad resulta tan útil en la llamada Gestión Estratégica Integral, y aunque existen coincidencias entre ellos, no prevalece un concepto único, debido a que las definiciones cambian en la medida en que cambian las circunstancias de las organizaciones.

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, un buen Cuadro de Mando Integral debe "contar la historia de su estrategia", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que un Cuadro de Mando Integral es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas...el Cuadro de Mando Integral es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de acciones claramente encadenadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, sujetas al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldadas por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Atendiendo a la anterior afirmación, se definen como componentes básicos de un buen Cuadro de Mando Integral, los siguientes:

Una cadena de relaciones de causa-efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño

Un enlace a los resultados financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los

resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

Un balance de indicadores de resultados (efecto) e indicadores guía (causa): Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía- causa). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

Mediciones que generen e impulsen el cambio: Una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton es: "la medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio".

Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores

Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El Cuadro de Mando Integral es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr

reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.<sup>19</sup>

El CMI es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Por lo que el Sistema de Control de Gestión debe tener la capacidad de generar información de carácter predictivo, para enfrentar el actual reto estratégico al que se enfrentan las empresas, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo, global y competitivo.

Según Kaplan y Norton las mediciones son importantes, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo.

Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.<sup>20</sup>

### **Partes integrantes del Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral parte de la clarificación de los objetivos estratégicos de la empresa y la identificación de la "lógica del negocio". La estrategia y visión de largo plazo de la empresa son el eje central para el desarrollo de las medidas, las cuales se agrupan en cuatro perspectivas.<sup>21</sup>

### **Modelo Cuadro de Mando Integral**

---

<sup>19</sup> [www.eumed.net/cursecon/ecolut/cu/2009/bpgv.html](http://www.eumed.net/cursecon/ecolut/cu/2009/bpgv.html)

<sup>20</sup> [www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml](http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml)

<sup>21</sup> [www.eumed.net/cursecon/ecolut/cu/2009/bpgv.html](http://www.eumed.net/cursecon/ecolut/cu/2009/bpgv.html)

De todos los modelos existentes, el primero y más difundido por todo el mundo ha sido el de Kaplan y Norton (2002).

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

### **Ventajas de desarrollar un Tablero de Control Estratégico**

El Cuadro de Mando Integral describe la visión de futuro de la organización. Clarifica los objetivos estratégicos y ayuda a crear un entendimiento compartido entre los miembros de la empresa.

Proporciona un modelo holístico de la estrategia que permite a todos los empleados ver como contribuyen al éxito de la organización.

Sirve para focalizar los esfuerzos de cambio. Si identificamos los objetivos y las medidas correctas, entonces es probable que se de una exitosa implementación. De lo contrario, las inversiones y las iniciativas se pueden perder.

Permite a las empresas hacer un seguimiento de sus utilidades y simultáneamente monitorear el progreso en desarrollar los procesos internos y en adquirir las capacidades, competencias y recursos que serán necesarios para mantener dicha rentabilidad ahora y en el futuro.

Así mismo, es un proceso que permite la integración y retroalimentación de las distintas funciones que comprende la dirección estratégica. Primeramente al medir el desempeño mediante indicadores permite la planificación de cualquiera de sus cuatro perspectivas,

que engloban una empresa; de esta misma forma constituye un sistema mediador que conecta los niveles funcionales de la entidad teniendo indicadores para cada uno de ellos que irán traduciendo las tareas en objetivos que tributarán a la alineación de la estrategia sirviendo por ello para la fase de implementación y ejecución. Además como todo conjunto de indicadores servirá para medir el comportamiento de la entidad y controlar sus actividades. Todo ello refiere un ciclo iterativo debido a que al realizar controles estos pudieran legar oportunidades de mejora en pos de la búsqueda de la eficiencia plena de la empresa.

Actualmente un número importante de empresas en el mundo están adoptando el cuadro de mando y el CMI como principales herramientas para la gestión estratégica empresarial. En Cuba estas herramientas aún no están muy difundidas. Para la presente investigación, se han tomado como referencia, varias tesis que aplican el CMI en algunas empresas del país, donde se aplican procedimientos metodológicos con una serie de indicadores,

### **Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral**

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas

### **Proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral**

El objetivo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral, no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación. La estructura de indicadores del CMI debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante. El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener **feedback** sobre su estrategia.

El CMI proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encause a la organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir. Al identificar los objetivos más importantes en los que la organización debe centrar su atención y recursos. El CMI proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, cada componente de este sistema de gestión estratégico puede ser vinculado a los objetivos estratégicos.

En general las empresas adoptan el CMI debido a toda una variedad de motivos, incluyendo la clarificación y obtención de consenso sobre estrategia, enfocar las iniciativas de cambio en las organizaciones, el desarrollo de capacidades de liderazgo en

las unidades estratégicas de negocio o conseguir la coordinación y ahorros en múltiples unidades de negocios.

El CMI alinea y apoya los procesos claves de la organización, e incluye lo siguiente:

- Clasificación y actualización de la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas
- Obtener **Feedback** para aprender sobre la estrategia y mejorarla

Lo anterior puede verse en la figura No.2.

### **Construcción de un Cuadro de Mando Integral.**

Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral, pero se puede describir un plan de desarrollo típico y sistemático que engloba cuatro pasos o fases básicas.

- **A -Orientación al diseño**

**Etapa I-** Empresa, Fórmula de éxito. Primero se determinan las características de la empresa, tamaños, mercados en el que opera, sus principales clientes, luego se definen sus elementos estratégicos, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para alcanzar los objetivos. Se analiza el plan estratégico y se determinan sus factores claves de éxito, y así se podrá establecer los indicadores de gestión.

**Etapa II -** Los empresarios y los conceptos de administración.

Cada nivel de la empresa tiene diferentes retos, en cada uno de ellos hay personas que toman decisiones acerca de diferentes problemas. Se debe determinar cuáles son las decisiones que se toman en cada nivel y quienes son las personas que toman estas decisiones y sus tipos de gerencia.

Aquí los indicadores varían de acuerdo con el nivel e influyen los estilos gerenciales.

- **B – Arquitectura de Indicadores.**

**Etapa III-** El Cuadro de Mando para la alta dirección. La selección de indicadores para la alta gerencia depende de las etapas 1 y 2, estos indicadores mezclan los financieros y los no financieros y son de carácter general para toda la organización.

**Etapa IV –** Objetivos, metas, indicadores y responsables por nivel.

Los indicadores se deben encadenar de forma vertical de acuerdo con los procesos de la organización. Deben estar claras las responsabilidades de cada quién para evitar problemas.

**Etapa V -** Remuneración variable, transformación empresarial. Uno de los elementos claves en la construcción del Cuadro de Mando, lo constituye el involucrar a todos los elementos de la organización en la nueva estrategia. La forma más usual de hacerlo es atar las compensaciones a los resultados.

**Etapa VI –** Fórmula de cálculo. Una vez definido los indicadores se hace necesario precisar su fórmula de cálculo, como se van a medir las ventas, el valor agregado, el valor de la empresa, etc.

**Etapa VII -** Benchmarking, comparaciones, representación gráfica. Los indicadores se deben comparar con las metas establecidas en un comienzo en el plan estratégico, también es aconsejable la comparación con otras empresas, con los líderes del mercado

o con nuestra competencia, si es posible. La información se debe plasmar en tablas y gráficos que permitan un rápido y completo análisis.

- **C - Informático.**

**Etapa VIII** – Sistema de Información Gerencial. Los proveedores y los software disponibles son muchos. Normalmente los datos se toman de **INTERNET** y otras fuentes, los mismos se ordenan en una base de datos.

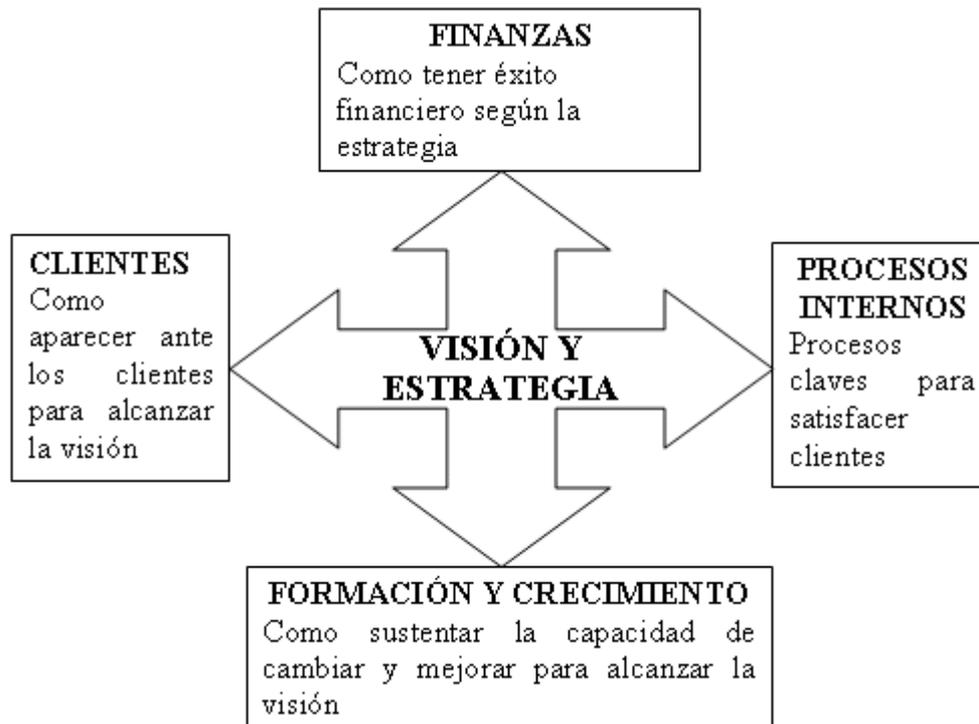
- **D – Utilización.**

**Etapa IX** - Comunicación y Capacitación. La elaboración del CMI implica un esfuerzo de comunicación adicional a la normal, todas las etapas, su diseño, su construcción, su uso, es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles, por lo que se hace necesario que la persona encargada del proceso de comunicación transfiera dichos datos a todos los niveles de la organización para que exista el **Feedback**.

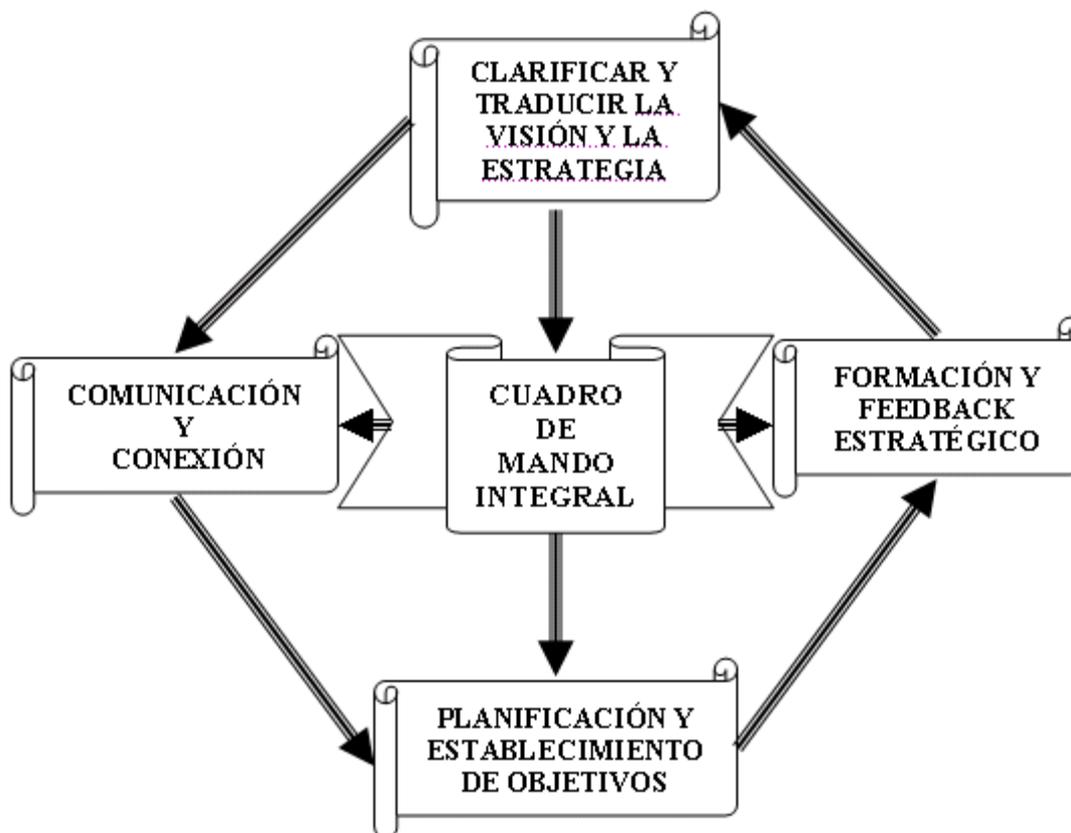
**Etapa X** - Integración con toda la empresa y sus procesos. El CMI deberá integrarse al proceso de planificación y presupuestación de la empresa, es decir cada meta deberá de contar con un plan, programa y un presupuesto que permita cumplirla y deberá usarse en la conducción del personal y su evaluación.

El Cuadro de Mando Integral, no es un documento único válido para todos los estamentos de la empresa, sino que se han de elaborar diferentes cuadros, adaptados a cada uno de los departamentos o niveles de decisión de la entidad.

La dirección ha de coordinar las actividades de los departamentos recogiendo su cuadro de mando una síntesis de los objetos e indicadores específicos de cada área de actuación empresarial.



**Figura No 2** “Cuadro de Mando Integral”



**Fuente:** Kaplan y Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System “Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).<sup>22</sup>

### 2.3.1 Perspectiva financiera

Los objetivos financieros representan los objetivos a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La utilización de Cuadro de Mando Integral no entra en conflicto con este objetivo vital. En realidad el CMI puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. El cuadro de mando utiliza los objetivos financieros en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los

<sup>22</sup> [www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml](http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml)

ingresos. Esta evidencia intensifica los fuertes vínculos del Cuadro de Mando Integral con los objetivos, establecidos hace tiempo, de las unidades de negocio.

Incluso permaneciendo dentro de la perspectiva financiera, el cuadro de mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no solo como se evaluara el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran mas importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo. Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio. Las empresas pueden elegir objetivos financieros entre los temas relacionados con el crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de costes, la utilización de los activos y la gestión del riesgo.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros. Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando debe formar parte de un vínculo de las relaciones de causa-efecto, terminando con los objetivos financieros que representan un tema estratégico para la unidad de negocio. Utilizado de esta forma, el cuadro de mando no es un grupo de objetivos aislados, desconectados, o incluso en conflicto. El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para

llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En el caso de la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de los ingresos, mejora del coste y la productividad, aumento de la utilización de los activos y reducción del riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando.

### **2.3.2 Perspectiva procesos internos**

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados. Los sistemas de medición de la actuación convencionales se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de coste y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos y concretos.

Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y los servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

El proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de coste, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar

productos y servicios superiores a sus clientes existentes. El proceso de servicio posventa permite a la empresa presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente

### **2.3.3 Perspectiva aprendizaje –continuo**

La capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores de crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización. Por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior en el futuro deberían ser una parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización.

Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados -satisfacción, productividad y retención- proporciona medidas del resultado procedentes de las inversiones en empleados, sistemas y equiparación de la organización. Los inductores de estos resultados son, hasta la fecha, algo genéricos menos desarrollados que los de las tres restantes perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Estos inductores incluyen unos índices resumen de la cobertura del trabajo estratégico, de la disponibilidad de la información estratégica y del grado de la equiparación personal, del equipo y del departamento con los objetivos estratégicos. La ausencia de medidas específicas para la empresa indica la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas y la organización,

que pueden vincularse mucho más estrechamente a la estrategia de la unidad de negocio.<sup>23</sup>

#### **2.3.4 Perspectiva cliente**

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> [www.eumed.net/cursecon/ecolut/cu/2009/bpgv.html](http://www.eumed.net/cursecon/ecolut/cu/2009/bpgv.html)

## CAPÍTULO III

### DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

#### **3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.**

##### **3.1.1. Identificación de las áreas relevantes.-**

La Dirección Financiera tiene cinco departamentos principales, el Departamento de Contabilidad, el departamento de Tesorería, el Departamento de Rentas, el Departamento de Avalúos y Catrasto y el Departamento de Bodega, los mismos que en conjunto constan en el Presupuesto Municipal bajo el programa 120 denominado ADMINISTRACION FINANCIERA , con un presupuesto total de \$523.731.10 para el año 2008. Dentro de la Dirección Financiera hemos detectado como área relevante el Departamento de Tesorería, por ser donde se recaudan diariamente los ingresos propios de la entidad y donde mayormente se atiende al público en general.

##### **3.1.2. Identificación de los objetivos.**

Recaudar el 80% de la emisión de títulos de crédito según catastro de predios rústicos y urbanos, incentivando a los ciudadanos a través de medios de comunicación, con un presupuesto de \$1.500,00 (mil quinientos dólares) durante el año 2008.

Recaudar el 60% de las emisiones de títulos de crédito por concepto de predios rústicos y urbanos de años anteriores al 2008, incentivando a los ciudadanos a través de medios de comunicación, con un presupuesto de \$1.500 (mil quinientos dólares) durante el año 2008.

Dar de baja al 100% de las emisiones de títulos de crédito por concepto de predios rústicos y urbanos de más de cinco años de antigüedad, durante el año 2008

---

<sup>24</sup> [www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml](http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml)

Identificar al 80% a los titulares de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercados, de años anteriores al 2008.

Recuperar el 60% de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercados, iniciando una campaña de cobro personal con un presupuesto de \$2.000,00 (dos mil dólares) desde el mes de mayo hasta el mes de agosto del 2008, de años anteriores al 2008

Iniciar juicios coactivos al 100% a los tenedores de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercado, de años anteriores al 2008.

Capacitar al personal de recaudación en áreas de Relaciones Humanas con un presupuesto de \$2.000,00 durante del año 2008.

### **3.1.3. Identificación de las variables.**

#### **Objetivo número uno:**

Recaudar el 80% de la emisión de títulos de crédito según catastro de predios rústicos y urbanos, incentivando a los ciudadanos a través de medios de comunicación, con un presupuesto de \$1.500,00 (mil quinientos dólares) durante el año 2008.

#### **Variables:**

Emisiones de títulos de crédito según catastro de predios rústicos y urbanos

Dólares

**Objetivo número dos:**

Recaudar el 60% de las emisiones de títulos de crédito por concepto de predios rústicos y urbanos de años anteriores al 2008, incentivando a los ciudadanos a través de medios de comunicación, con un presupuesto de \$1.500 (mil quinientos dólares) durante el año 2008.

**Variables:**

Determinar los títulos de crédito por concepto de predios rústicos y urbanos de años anteriores al 2008

Dólares

**Objetivo número tres:**

Dar de baja al 100% de las emisiones de títulos de crédito por concepto de predios rústicos y urbanos de más de cinco años de antigüedad, durante el año 2008

**Variables:**

Emisiones de títulos de crédito por concepto de predios rústicos y urbanos de mas de cinco años de antigüedad

**Objetivo número cuatro:**

Identificar al 80% a los titulares de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercados, de años anteriores al 2008.

**Variables:**

Titulares de la cartera vencida

**Objetivo número cinco:**

Recuperar el 60% de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercado, iniciando una campaña de cobro personal con un presupuesto de \$2.000,00 (dos mil dolares) desde el mes de mayo hasta el mes de agosto del 2008, de años anteriores al 2008

**Variables:**

Cartera Vencida

Dólares

**Objetivo número seis:**

Iniciar juicios coactivos al 100% a los tenedores de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en l Terminal terrestre, y mercados, de años anteriores al 2008.

**Variables:**

Juicios coactivos

**Objetivo número siete:**

Capacitar al personal de recaudación en áreas de Relaciones Humanas con un presupuesto de \$2.000,00 durante del año 2008.

**Variables:**

Personal de recaudación

Dólares

### **3.2.- Preparación de los Indicadores.**

1. Porcentaje de emisión de títulos de crédito según catastro de predios rústicos y urbanos recaudados durante el año 2008.
2. Cantidad de dólares invertidos en la difusión a través de medios de comunicación para incentivar el pago de títulos de crédito según catastro de predios rústicos y urbanos durante el año 2008
3. Porcentaje de emisiones de títulos de crédito predios rústicos y urbanos de años anteriores al 2008 recaudados durante el año 2008
4. Cantidad de dólares invertidos en la difusión a través de medios de comunicación para incentivar el pago de los impuesto a los predios rústicos y urbanos de años anteriores durante el año 2008
5. Porcentaje de emisiones de títulos de crédito por concepto de predios rústicos y urbanos de más de cinco años de antigüedad dados de baja durante el año 2008
6. Porcentaje de titulares de la cartera vencida identificados por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercado, de años anteriores al 2008
7. Porcentaje de la cartera vencida recuperada por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercado, desde el mes de mayo hasta el mes de agosto del 2008, de años anteriores al 2008
8. Cantidad de dólares invertidos en una campaña de cobro personal para recuperar la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre, y mercado, desde el mes de mayo hasta el mes de agosto del 2008, de años anteriores al 2008
9. Porcentaje de juicios coactivos iniciados a los tenedores de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercados, de años anteriores al 2008

10. Número de personas de recaudación capacitadas en el área de Relaciones Humanas durante el año 2008
11. Cantidad de dólares invertidos en la capacitación del personal de recaudación en el área de Relaciones Humanas en el año 2008

### 3.3 Diseño de cuadro de indicadores

OBJETIVO	Recaudar el 80% de la emisión de títulos de crédito según catastro de predios rústicos y urbanos, incentivando a los ciudadanos a través de medios de comunicación, con un presupuesto de \$1.500,00 (mil quinientos dólares) durante el año 2008.						
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de emisión de títulos de crédito según catastro de predios rústicos y urbanos recaudados durante el año 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de interés de pago porque no se visualizan obras</li> <li>✓ Solo se cancelan cuando necesitan estar al día para realizar algún trámite</li> </ul>	<p>Total Emisiones Recaudadas</p> <hr/> <p>Total de emisiones por recaudar.</p> <p><math>\frac{80242}{234571.01} \times 100\%</math></p> <p>= 34.21%</p>	Porcentaje.	Anual	80% Rango: +, - 5%	Departamento de Tesoreria	<p>Indicador</p> <p>= <math>\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100</math></p> <p>34.21%</p> <p>I= <math>\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100</math></p> <p>80%</p> <p>Índice = 42.76%</p> <p>Brecha Desfavorable 57.24%</p>
Cantidad de dólares invertidos en la difusión a través de medios de comunicación para incentivar el pago de títulos de	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El retraso de las asignaciones gubernamental al Municipio de Chone.</li> <li>✓ La baja recaudación de</li> </ul>	NO APLICA	USD.	Anual	\$1500	Dirección Financiera Municipio de	<p>Indicador</p> <p>= <math>\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100</math></p> <p>Estándar</p>

crédito según catastro de predios rústicos y urbanos durante el año 2008	los ingresos propios municipales					Chone.	$= \frac{1500}{1500} \times 100$ <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha favorable</p>
<b>OBJETIVO</b>	Recaudar el 60% de las emisiones de títulos de crédito por concepto de predios rústicos y urbanos de años anteriores al 2008, incentivando a los ciudadanos a través de medios de comunicación, con un presupuesto de \$1.500 (mil quinientos dólares) durante el año 2008.						
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FACTORES CRÍTICOS</b>	<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>FUENTE</b>	<b>INTERPRETACION</b>
Porcentaje de emisiones de títulos de crédito de predios rústicos y urbanos de años anteriores al 2008 recaudados durante el año 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solo cancelan cuando necesitan estar al día para realizar algún trámite</li> <li>✓ Esperan que se les prescriba la deuda</li> </ul>	<p>Total Emisiones <u>Recaudadas</u></p> <p>Total de emisiones por recaudar.</p> $\frac{166393.85}{946048.80} \times 100\%$ <p>= 17.59%</p>	Porcentaje.	Anual	<p>60%</p> <p>Rango: +, - 6%</p>	Departamento de Tesorería	<p>Indicador</p> $= \frac{17.59\%}{60\%} \times 100$ <p>Estándar</p> <p>17.59%</p> <p>60%</p> <p>Índice = 29.32%</p>

							Brecha Desfavorable 70.68%
Cantidad de dólares invertidos en la difusión a través de medios de comunicación para incentivar el pago de los impuestos a los predios rústicos y urbanos de años anteriores durante el 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El retraso de las asignaciones gubernamental al Municipio de Chone.</li> <li>✓ La baja recaudación de los ingresos propios municipales</li> </ul>	NO APLICA  \$1500	USD.	Anual	\$1500	Dirección Financiera Municipio de Chone.	<p>Indicador</p> $I = \frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100$ <p>Estándar</p> <p>1500</p> $I = \frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100$ <p>1500</p> <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha favorable</p>
<b>OBJETIVO</b>	Dar de baja al 100% de las emisiones de títulos de crédito por concepto de predios rústicos y urbanos de más de cinco años de antigüedad, durante el año 2008						
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FACTORES CRÍTICOS</b>	<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>FUENTE</b>	<b>INTERPRETACION</b>
Porcentaje de emisiones de títulos de crédito de predios rústicos y urbanos de mas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El sistema de recaudación SIMAC no esta programado para emitir el padrón</li> </ul>	Emisiones de mas de cinco años dadas de baja	Porcentaje.	Anual	100%	Departamento de Tesoreria	<p>Indicador</p> $I = \frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100$ <p>Estándar</p>

de cinco años de antigüedad dados de baja durante el año 2008	total por cada año preescrito. ✓ No existe un departamento de coactivas.	<p>Total de emisiones de mas de cinco años caducadas</p> $\frac{0}{49558.34} \times 100\%$ <p>= 0 %</p>			Rango: +, - 5%		<p>0 %</p> $I = \frac{\text{---}}{100\%} \times 100$ <p>Índice = 0%</p> <p>Brecha Desfavorable</p> <p>100 %</p>
---	---	---	--	--	-------------------	--	---

<b>OBJETIVO</b>	Identificar al 80% a los titulares de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal Terrestre y mercados, de años anteriores al 2008.						
<b>NOMBRE DEL</b>	<b>FACTORES CRÍTICOS</b>	<b>CALCULO DEL</b>	<b>UNIDAD DE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>FUENTE</b>	<b>INTERPRETACION</b>

INDICADOR		INDICADOR	MEDIDA				
Porcentaje de titulares de la cartera vencida identificados por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercado, de años anteriores al 2008	✓ Arrendamiento de locales se realiza entre dos personas naturales sin intervención del Departamento Jurídico del Municipio.	<p>Total de titulares de cartera vencida identificados  <math>\frac{\quad}{\quad} \times 100\%</math></p> <p>Total de titulares de cartera vencida por identificar  <math>\frac{2125.02}{25820.70} \times 100\%</math></p> <p>= 8.23 %</p>	Porcentaje	Anual	80%	Rango: +, - 6%	Departamento de Rentas
							<p>Indicador  <math>I = \frac{\quad}{\quad} \times 100</math></p> <p>Estándar</p> <p>8.23 %</p> <p><math>I = \frac{\quad}{\quad} \times 100</math></p> <p>80%</p> <p>Índice = 10.29%</p> <p>Brecha Desfavorable</p> <p>89.71 %</p>

OBJETIVO	Recuperar el 60% de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercados, iniciando una campaña de cobro personal con un presupuesto de \$2.000,00 (dos mil dólares) desde el mes de mayo hasta el mes de agosto del 2008, de años anteriores al 2008						
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje la cartera vencida recuperada por concepto de arriendo de locales en la Terminal Terrestre, y mercado desde el mes de mayo hasta el mes de agosto del 2008, de años anteriores al 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe un departamento de coactivas</li> <li>✓ Crisis político-administrativa que vivió el cantón en los últimos tres años</li> </ul>	$\frac{\text{Total de cartera vencida recuperada}}{\text{Total de cartera vencida por recuperar}} \times 100\%$ $\frac{30.76}{25820.70} = 0.12\%$	Porcentaje.	Anual	60% Rango: +, - 6%	Departamento de Tesoreria	<p>Indicador</p> $I = \frac{\text{Valor}}{\text{Estándar}} \times 100$ <p>Estándar</p> <p>0.12%</p> $I = \frac{0.12\%}{60\%} \times 100$ <p>Índice = 0.20%</p> <p>Brecha Desfavorable 99.80%</p>
Cantidad de dólares invertidos en una campaña de cobro personal para recuperar la cartera vencida por concepto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El retraso de las asignaciones al Municipio de Chone</li> <li>✓ La baja</li> </ul>	NO APLICA \$2000	USD.	Anual	\$2000	Dirección Financiera Municipio de Chone.	<p>Indicador</p> $I = \frac{\text{Valor}}{\text{Estándar}} \times 100$ <p>Estándar</p>

de arriendo de locales en la terminal Terrestre y mercado, desde el mes de mayo hasta el mes de agosto del 2008, de años anteriores al 2008	recaudación de los ingresos propios municipales						$I = \frac{\text{2000}}{\text{2000}} \times 100$ <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha favorable</p>
<b>OBJETIVO</b>	Iniciar juicios coactivos al 100% a los tenedores de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercado, de años anteriores al 2008.						
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FACTORES CRÍTICOS</b>	<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>FUENTE</b>	<b>INTERPRETACION</b>

<p>Porcentaje de juicios coactivos iniciados a los tenedores de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la terminal terrestre y mercados, hasta el mes de diciembre del 2008</p>	<p>✓ No existe un departamento de coactivas</p>	<p>Juicio coactivos iniciados  <math>\frac{\text{Total de juicios coactivos por iniciar}}{0} \times 100\%</math>    2094.26  = 0%</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Anual</p>	<p>100%  Rango: +, - 6%</p>	<p>Departamento de Tesorería</p>	<p>Indicador  = <math>\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100</math>  Estándar  0%  = <math>\frac{\text{Indicador}}{100\%} \times 100</math>  Índice = 0%  Brecha Desfavorable 100%</p>
<p><b>OBJETIVO</b></p>	<p>Capacitar al personal de recaudación en áreas de Relaciones Humanas con un presupuesto de \$2.000,00 durante del año 2008.</p>						
<p><b>NOMBRE DEL INDICADOR</b></p>	<p><b>FACTORES CRITICOS</b></p>	<p><b>CALCULO DEL INDICADOR</b></p>	<p><b>UNIDAD DE MEDIDA</b></p>	<p><b>FRECUENCIA</b></p>	<p><b>ESTANDAR</b></p>	<p><b>FUENTE</b></p>	<p><b>INTERPRETACION</b></p>
<p>Numero de personas de</p>	<p>✓ Dejar de recaudar</p>						<p>Indicador</p>

recaudación capacitadas en el área de Relaciones humanas en el año 2008	durante los días de la capacitación	No aplica  3	Número de personas.	Anual	3	Departamento de Tesorería	$I = \frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100$ Estándar 3% $I = \frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100$ 3% Índice = 100% Brecha favorable
Cantidad de dólares invertidos en la capacitación del personal de recaudación en el área de Relaciones Humanas en el año 2008	✓ El retraso de las asignaciones al Municipio de Chone	NO APLICA  \$2000	USD.	Anual	\$2000	Dirección Financiera Municipio de Chone.	Indicador $I = \frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100$ Estándar 2000 $I = \frac{\text{---}}{\text{---}} \times 100$ 2000

							Índice = 100%
							Brecha favorable

### 3.4 Análisis e interpretación

El Área de Tesorería el Departamento a través del cual el Municipio recauda los valores por concepto de Títulos de Predios Rústicos como Urbanos, patentes comerciales, utilización de vía pública, utilización del camal frigorífico Municipal, espectáculos públicos, títulos por arrendamiento de locales en el Centro Comercial y Terminal Terrestre, permisos de construcción, venta de especies valoradas, ingresos por frecuencias en la Terminal Terrestre, etc.

De los objetivos analizados en esta investigación tenemos como resultado lo siguiente:

**Objetivo.-** Recaudar el 80% de la emisión de títulos de crédito según catastro de predios rústicos y urbanos, incentivando a los ciudadanos a través de medios de comunicación, con un presupuesto de \$1.500,00 (mil quinientos dólares) durante el año 2008.

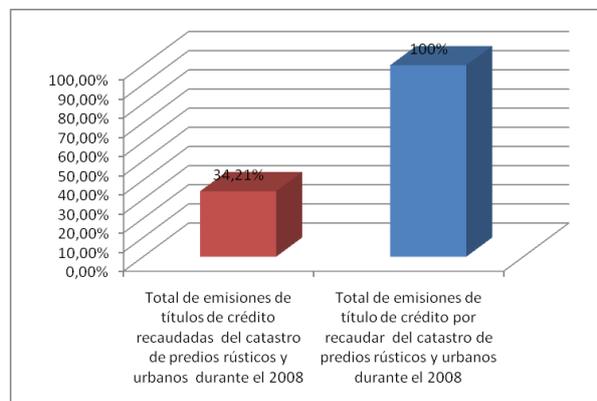
De acuerdo a la información que nos entregó la Dirección Financiera en los Balances se refleja que lo emitido en la Cartera títulos de Créditos del rubro Predios urbanos y rústicos en el año 2008 ascendía a \$234571.01 y únicamente lo recaudado fue \$80242 equivalente al 34.21%, por lo que no se logró el objetivo planeado del 80%, originando una brecha desfavorable del 57.24% esto se debió a la falta de interés de pago por parte del usuario ya que no visualizan obras y que los contribuyentes solo se acercan a cancelar cuando necesitan estar al día para realizar algún trámite como por ejemplo; bonos del Miduvi, Patentes, compra-venta de predios, etc

La cantidad presupuestada para la difusión a través de medios de comunicación para incentivar el pago de títulos de crédito según catastro de predios rústicos y urbanos

durante el año 2008, inicialmente fue presupuestada en \$1500.00 dólares la misma que fue invertida en su totalidad logrando una brecha favorable, a pesar de que existió retraso en las asignaciones para el Municipio y los ingresos en las recaudaciones propias de la entidad fueron bajos.

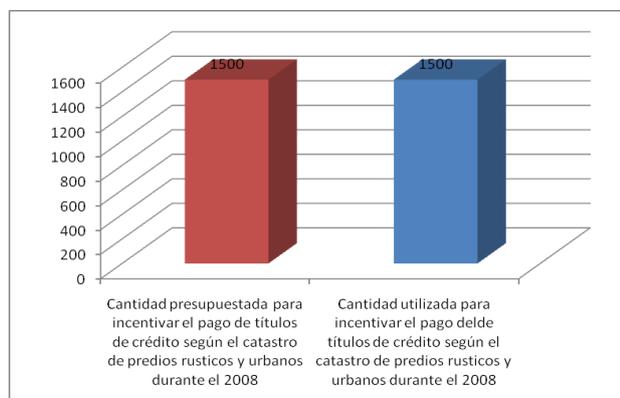
### Indicador

Porcentaje de emisión de títulos de crédito según catastro de predios rústicos y urbanos recaudados durante el año 2008



### Indicador

Cantidad de dólares invertidos en la difusión a través de medios de comunicación para incentivar el pago del catastro de predios rústicos y urbanos durante el año 2008



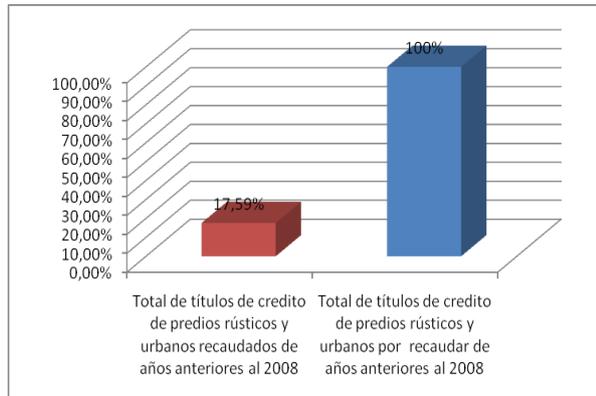
**Objetivo.-** Recaudar el 60% de las emisiones de títulos de crédito por concepto de predios rústicos y urbanos de años anteriores al 2008, incentivando a los ciudadanos a través de medios de comunicación, con un presupuesto de \$1.500 (mil quinientos dólares) durante el año 2008.

La emisión de títulos de crédito de predios rústicos y urbanos de años anteriores al 2008 a inicios del año 2008 ascendía a \$ 946048.80 dólares, durante el transcurso del año solo se recaudó \$166393.85 dólares equivalente al 17.59%, con lo cual el Municipio no logró el objetivo que se había planteado de recaudar el 60% originando así una brecha desfavorable del 70.68%, lo factores que incidieron en esto fueron que los usuarios esperan que a medida que pasan los años preescriba la deuda que mantiene con la Municipalidad y otros solo cancelan cuando necesitan estar al día para realizar algún trámite.

El presupuesto establecido para la difusión a través de medios de comunicación para incentivar el pago de títulos de crédito según catastro de predios rústicos y urbanos durante el año 2008 fue de \$1500.00 dólares, el cual se invirtió en un 100% logrando una brecha favorable, a pesar de que existió retraso en las asignaciones para el Municipio y los ingresos en las recaudaciones propias fueron bajos.

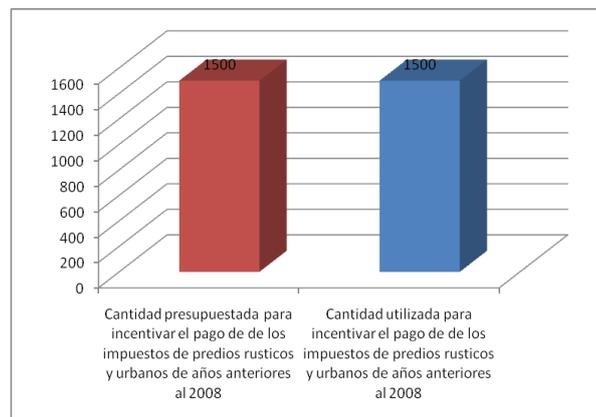
#### **INDICADOR**

Porcentaje de emisiones de títulos de crédito de predios rústicos y urbanos de años anteriores recaudados durante el año 2008



**INDICADOR**

Cantidad de dólares invertidos en la difusión a través de medios de comunicación para incentivar el pago de los impuestos a los predios rústicos y urbanos de años anteriores durante el año 2008



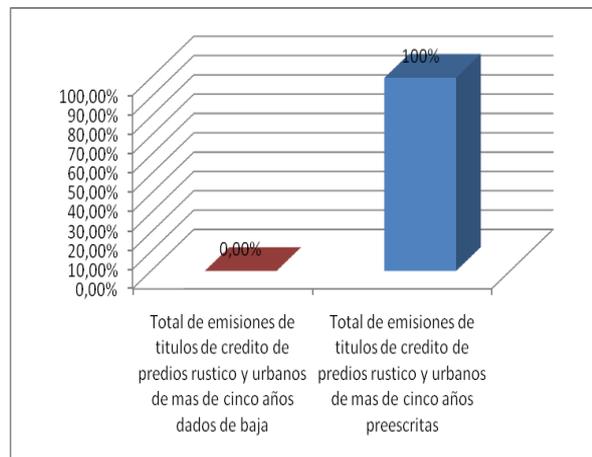
**Objetivos.-** Dar de baja al 100% de las emisiones de títulos de crédito por concepto de predios rústicos y urbanos de más de cinco años de antigüedad, durante el año 2008

Las emisiones de títulos de crédito de predios rústicos y urbanos de mas de cinco años de antigüedad, durante el año 2008 alcanzó los \$49558.34, los cuales de acuerdo a Ley de Código Tributario son años preescritos a los que debe dársele de baja, pero este trámite no se realizó causando una brecha desfavorable del 100% al objetivo planeado, debido a que el Sistema de Recaudación SIMAC no está programado para emitir un padrón por persona

y por cada año preescrito sin llegar a la emisión del Título de Crédito y tampoco existe en el Municipio un departamento de Coactivas.

### INDICADOR

Porcentaje de emisiones de títulos de crédito de predios rústicos y urbanos de más de cinco años de antigüedad dados de baja durante el año 2008

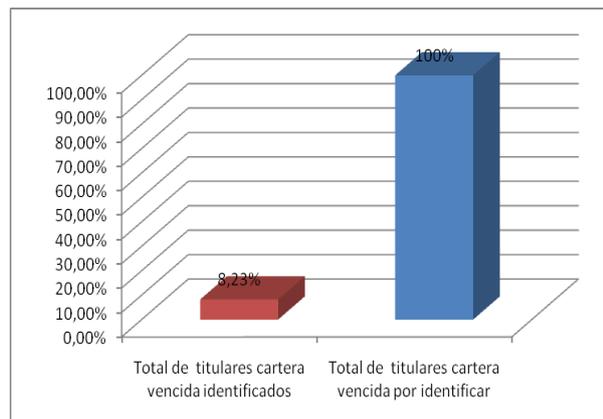


Objetivo.- Identificar al 80% a los titulares de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal Terrestre y Mercados, de años anteriores al 2008.

La cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercado, de años anteriores al 2008, alcanzó los \$25820.70 dólares, de los cuales mediante un censo realizado se pudo identificar \$2125.02 dólares de los titulares de dicha cartera lo que equivale a un 8.23%, lo cual no logró la meta planeada de identificar el 80% de los titulares, originando una brecha desfavorable del 89.71 %, la causas por la que se dio esta brecha fue porque el Arrendamiento de locales se realiza entre dos personas naturales sin intervención del Departamento Jurídico del Municipio, con lo que este no cuenta con los datos de los verdaderos deudores.

## INDICADOR

Porcentaje de titulares de la cartera vencida identificados por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercado, de años anteriores al 2008



**Objetivo.-** Recuperar el 60% de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal terrestre y mercados, iniciando una campaña de cobro personal con un presupuesto de \$2.000,00 (dos mil dólares) desde el mes de mayo hasta el mes de agosto del 2008, de años anteriores al 2008

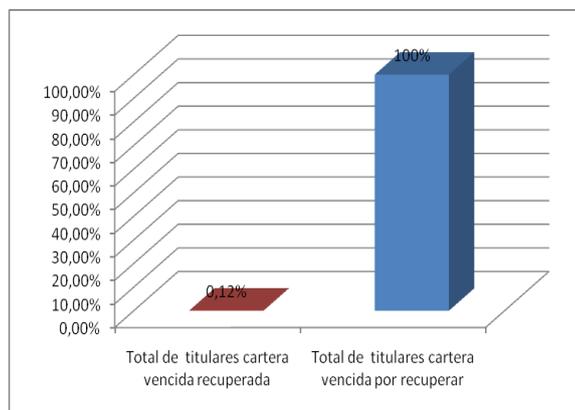
La cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal Terrestre y mercado de años anteriores al 2008, fue de \$ 25820.70 dólares, de los cuales desde el mes de mayo hasta el mes de agosto del 2008 solo se pudo recuperar \$30.76 dólares, lo que equivale a un 0.12%, porcentaje que no cumplió el objetivo propuesto del 60%, causando una brecha desfavorable del 99.80%, debido a que no existe un departamento de coactivas que realice los trámites pertinentes para la recuperación de la cartera vencida y la crisis político-administrativa que vivió el cantón en los últimos tres años.

Así mismo, para la recuperación de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal Terrestre y mercado, desde el mes de mayo hasta el mes de agosto del 2008, se presupuestó \$2000.00 dólares, para llevar a cabo una campaña de cobro personal, la cual fue invertida en su totalidad cumpliendo el objetivo propuesto, alcanzando una

brecha favorable del 100%, a pesar de que hubieron retrasos en las asignaciones gubernamentales al Municipio de Chone.

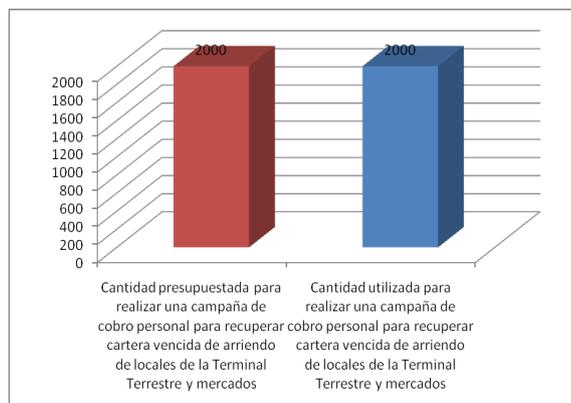
### INDICADOR

Porcentaje la cartera vencida recuperada por concepto de arriendo de locales en la Terminal Terrestre, y mercado desde el mes de mayo hasta el mes de agosto del 2008



### INDICADOR

Cantidad de dólares invertidos en una campaña de cobro personal para recuperar la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la terminal Terrestre y mercado, desde el mes de mayo hasta el mes de agosto del 2008, de años anteriores al 2008

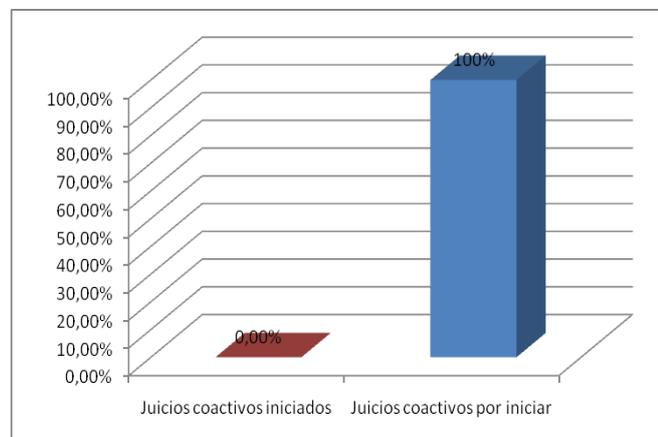


**Objetivo.-** Iniciar juicios coactivos al 100% a los tenedores de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la Terminal Terrestre y Mercados, de años anteriores al 2008.

El valor de la cartera vencida identificada por concepto de arriendo de locales en la Terminal Terrestre y Mercados de años anteriores al 2008, alcanzó los \$2094.26 dólares, a los cuales no se le realizó ninguna acción para realizarle juicios de coactivas, lo que produjo una brecha desfavorable del 100% del objetivo planeado inicialmente, por motivo de que no existe un departamento de coactivas que realice las diligencias correspondientes

### INDICADOR

Porcentaje de juicios coactivos iniciados a los tenedores de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales en la terminal terrestre y mercados, de años anteriores al 2008



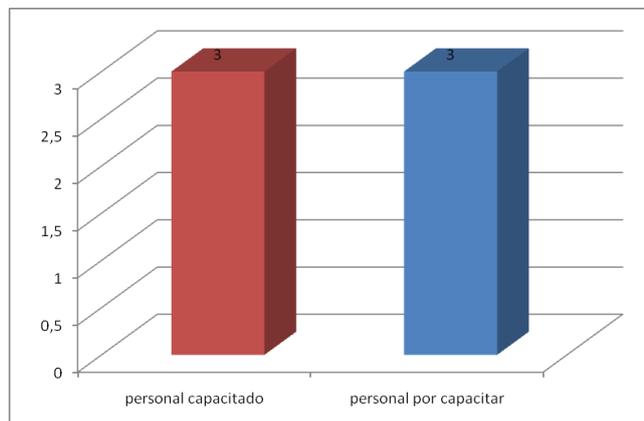
**Objetivo.-** Capacitar al personal de recaudación en áreas de Relaciones Humanas con un presupuesto de \$2.000,00 durante del año 2008.

El personal de recaudación son quienes están en constante relación con el contribuyente por lo cual el Municipio para brindarle un mejor servicio al mismo, presupuestó capacitar a los recaudadores en el área de Relaciones Humanas durante el año 2008, lo cual se

cumplió a cabalidad, a pesar de que se dejó de recaudar durante los días que se capacitaron los empleados y en dichos días no se reportó ingresos al municipio. Así mismo la cantidad presupuesta para esta capacitación fue de \$ 2000.00 dólares, la cual fue invertida en su totalidad.

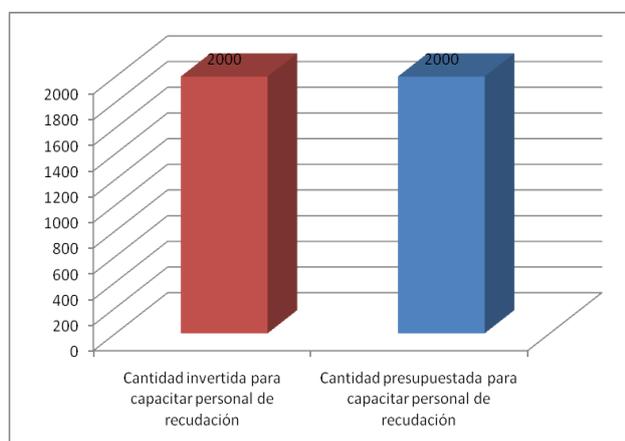
### INDICADOR

Numero de personas de recaudación capacitadas en el área de Relaciones humanas en el año 2008



### INDICADOR

Cantidad de dólares invertidos en la capacitación del personal de recaudación en el área de Relaciones Humanas en el año 2008



### 3.5 Informe

El Municipio de Chone, como institución administradora del progreso del cantón, ha perdido mucha credibilidad en la gestión que realiza, ya que como es de conocimiento público el cantón vivió una fuerte crisis político-administrativa años atrás lo cual deterioró la imagen que la entidad Municipal tenía ante la ciudadanía, escenario que no permitió que se realicen las labores para las que fue creada desde sus inicios, como es la ejecución de proyectos en los distintos ámbitos como Infraestructura educativa, Vial, Agropecuaria, Social, Mejoramiento Urbano, Saneamiento Ambiental, Industrial, Mejoramiento Vehicular, Desarrollo hídrico, potabilización de agua, intercomunicación urbana como: Puentes y pasos elevados, mejoramiento de planificación y ornato y otros parámetros para los cuales se apoyará en las ordenanzas municipales, para mejorar el desarrollo de la ciudad.

De acuerdo a nuestra investigación debemos destacar que la falta de confianza en el Gobierno Municipal se ve reflejada en la baja recaudación de predios rústicos y urbanos del 2008 que solo alcanzó un 34.21%, lo cual da a notar que aún la ciudadanía no visualiza una gestión eficiente, que le anime a pagar sus impuestos con regularidad y solo se acerquen a cancelar cuando necesitan realizar un trámite, donde requieran el certificado de no adeudar al Municipio.

Así mismo existe un bajo porcentaje de recaudación de la cartera vencida de predios rústicos y urbanos de años anteriores al 2008, el cual solo fue del 17.59%, debido a que los contribuyentes esperan que se les preescriba la deuda.

Pudimos observar también que dentro de la Administración Municipal existen muchas falencias, en cuanto a los trámites que se deben realizar en el normal desenvolvimiento de las labores administrativas, por cuanto no se han dado de baja a los títulos de crédito

de predios rústicos y urbanos de más de cinco años de antigüedad, que de acuerdo a la Ley de Código Tributario y a la Ley Orgánica de Régimen Municipal son años preescritos los cuales debe dárseles de baja, lo que no se ha llevado a efecto por que no existe un Departamento de Coactivas que regule los procedimientos que se deben seguir para realizar esta acción. Otro factor que influye es que el sistema de recaudación SIMAC no está programado para emitir un padrón general informativo por persona y por año preescrito, sin que este emita el Título de Crédito respectivo.

El porcentaje existente de la Cartera Vencida por concepto de Arrendamiento de Locales de la Terminal Terrestre y Mercados de años anteriores al 2008 sin identificar a los respectivos titulares es muy alto, a pesar de que se realizó un censo para lograr la identificación total de dicha cartera, esto no se pudo establecer ya que debido a los inconvenientes administrativos suscitado años atrás, los locales cambiaban de dueño mediante el famoso cambio de llaves, es decir, que pasaban de un arrendatario a otro sin el debido contrato emitido por el Departamento Jurídico de la Municipalidad. Igualmente es preocupante que solo el 0.12 % de la cartera vencida identificada haya sido recuperada, lo cual denota la urgencia de crear un Departamento de Coactivas que se encargue de darle el trámite correspondiente para la recuperación de los valores vencidos o inicie las acciones legales pertinentes a los deudores de la Municipalidad.

Es importante destacar que el Municipio conociendo la importancia que amerita brindar un servicio de calidad a los usuarios capacite constantemente a su personal recaudador en el Área de Relaciones Humanas.

## Conclusiones

- ✓ Debido a la crisis político-administrativa que vivió nuestro cantón años atrás, los ciudadanos han perdido la credibilidad en la función Municipal, ya que no visualizan obras de importancia por lo que se resisten al pago oportuno de los impuestos municipales.
  
- ✓ El sistema que se utiliza para recaudar los predios el SIMAC no permite emitir padrones generales de la deuda por persona y por año sin llegar a la emisión del título de crédito, lo cual dificulta darle de baja a los títulos de los años que prescriben de acuerdo a la ley.
  
- ✓ La baja recaudación de predios rústicos y urbanos que ha tenido el Municipio de Chone, se debió a la falta de cultura tributaria por parte de los ciudadanos, ya que éstos en su mayoría sólo se acercan a cancelar cuando necesitan el certificado de no adeudar al Municipio para algún trámite que necesiten realizar.
  
- ✓ El municipio de Chone no realiza campañas constantes para que incentiven el pago de predios rústicos y urbanos con porcentajes de rebajas por pago antes de determinadas fechas específicas, a pesar de que se expiden ordenanzas que respaldan este descuento.
  
- ✓ El municipio carece de un departamento de coactivas para que éste inicia las notificaciones y acciones de tipo legal para la recuperación de la cartera vencida.

- ✓ El porcentaje de recuperación de la cartera vencida por concepto de arriendo de locales comerciales en la terminal terrestre y mercados fue baja debido a la crisis política que atravesó nuestro cantón, los arrendatarios de los locales se resistían a cancelar porque no existían las garantías suficientes de quien regía la administración municipal por lo que se declararon en rebeldía tributaria.
  
- ✓ Existen muchos ciudadanos que ocupan locales en la Terminal Terrestre y Mercados que no tienen firmado un contrato de arriendo con el Departamento Jurídico del Municipio que los acredite como arrendatarios reconocidos, ya que cuando la Administración Municipal estaba en litigio, no existía un control adecuado de quienes se encontraban arrendando un local y se cambiaban de dueños sin la debida comunicación y legalización con el Cabildo ya que lo hacían entre ellos mediante los llamados cambios de llaves.

## Recomendaciones

- ✓ El Departamento de Relaciones Publicas de la Municipalidad debe difundir a la colectividad los trabajos que realice el Municipio, en favor de la ciudadanía, para que de esta forma la imagen municipal recupere la credibilidad de la que carece debido a la crisis político-administrativa que vivió.
  
- ✓ Dotar al SIMAG de un programa que permita la emisión de padrones generales de la deuda por persona y por año, sin llegar a la emisión del título de crédito, para poder darle de baja a los años que estén preescritos.
  
- ✓ Publicitar por medios escritos y radiales las rebajas o descuentos que fija la Ley Orgánica de Régimen Municipal, respecto al pago oportuno de los impuestos prediales para alcanzar mayores niveles de recaudación.
  
- ✓ Creación del Departamento de Coactivas
  
- ✓ Elaborar un catastro de los arrendatarios tanto de la Terminal Terrestre y Mercados. Cruzar información entre los titulares existentes de la cartera vencida versus los que realmente tienen los locales.
  
- ✓ Legalizar a los arrendatarios de los locales comerciales por medio de contratos en el Departamento jurídico de la Municipalidad.

## Bibliografía

- Código Interno Tributario
- Constitución General del Estado
- Ley de Presupuestos del Sector Publico
- Ley Orgánica de la Contraloria General del Estado
- Ley Orgánica de Régimen Municipal
- Normas de Control Interno
- Ordenanzas Municipales
- Plan Estratégico Cantonal
- Reglamento General de contratación Publica
- Fernández, Bolívar Eduardo. (2006) Planificación. Disponible en [www.monografias.com/Trabajos34/planificacion/planificacion.shtml/](http://www.monografias.com/Trabajos34/planificacion/planificacion.shtml/) (consulta 2009, 18 de julio)
- Tipos de planeación. Disponible en [www.salonhogar.com/materias/administracion/tiposdeplaneacion.htm](http://www.salonhogar.com/materias/administracion/tiposdeplaneacion.htm) (consulta 2009, 18 de julio)
- El Prisma. Administración de Empresas. Disponible en [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/administraciondefiniciones/default13.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administraciondefiniciones/default13.asp) (consulta 2009, 21 de julio)
- Pérez Jaramillo, Carlos Mario. Los indicadores de Gestión. Disponible en: [www.escuelagobierno.org/.../los%20indicadores%20de%20gestion.pdf](http://www.escuelagobierno.org/.../los%20indicadores%20de%20gestion.pdf) (consulta 2009, 21 de julio)

- Evelin Mendoza Garcia.(Huancayo 2006). Indicadores de Gestión. Disponible en: [www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf](http://www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf) (consulta 2009, 18 de julio)
- Cejas, Julio. Caracas (2009). [Mijao.blogspot.com/2009\\_06\\_01\\_archive.html](http://Mijao.blogspot.com/2009_06_01_archive.html) (consulta 2009, 18 de julio)
- Departamento Nacional de Planeación. Bogotá DC (2009), Guía Metodológica para la formulación de indicadores. Disponible en [www.dnp.gov.co/.../Metodología%20construccion%20%de%20indicadores%20%202000](http://www.dnp.gov.co/.../Metodología%20construccion%20%de%20indicadores%20%202000) (consulta 2009, 19 de julio)
- Universidad de Malaga. El Control de Gestión y Cuadro de Mando Integral: Alternativas para el empresario cubano. Disponible en [www.eumed.net/coursecom/ecolut/cu/2009/bpgv.htm](http://www.eumed.net/coursecom/ecolut/cu/2009/bpgv.htm) (consulta 2009, 18 de julio)
- Francisco Martínez Fernández. (2006). Cuadro de Mando Integral; Un instrumento de control. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtm/](http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtm/) (consulta 2009, 20 de julio)